

# **Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego "Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL Dla Polski 2004-2006"**

## **RAPORT TEMATYCZNY**

**(przygotowany w ramach prac nad 2 Raportem Częstkowym)**

**Przygotowany dla:**

**Departamentu Zarządzania EFS w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego**

**w imieniu:**

**Konsorcjum CASE (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych)  
- KDU (Kompania Dobrych Usług)**

**przez zespół ewaluatorów:**

**Krzysztof Jaszczółt (Kierownik Zespołu)**

**Beata Ciężka (rozdział 1)**

**Agnieszka Paczyńska (rozdział 2)**

## WPROWADZENIE

Niniejsze opracowanie zawiera rozwinięcie wybranych wątków 2 Raportu Częstkowego, przygotowanego przez konsorcjum CASE-KDU, w ramach umowy na ewaluację bieżącą Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006.

2 Raport Częstkowy, poza oceną sytuacji programu EQUAL na koniec 2 kwartału 2007 r., koncentruje się na analizie, uzgodnionych z Zamawiającym, dwóch zagadnieniach tematycznych:

- Podejście Partnerstw do monitorowania i oceny projektów
- Podejście projektów EQUAL do stosowania zasad polityki równości płci

Analiza obu obszarów rozpoczęła się jeszcze przy okazji prac nad 1 Raportem Rocznym i, w większym lub mniejszym zakresie, będzie kontynuowana również w kolejnych edycjach badania ewaluacyjnego.

Już teraz możemy stwierdzić, że problematyka samooceny w projektach EQUAL oraz zagadnienia związane z „Gender Mainstreaming” okazały się niezwykle interesujące. Wymagały jednak przeprowadzenia dość czasochłonnych i szczegółowych badań. Ponieważ przedstawienie wyników tego procesu na kilku stronach raportu głównego niesie z sobą ryzyko nadmiernego spłylenia analizowanych kwestii, zdecydowaliśmy się wyłączyć zagadnienia tematyczne z 2 Raportu Częstkowego i przedstawić jako osobne opracowanie.

Oczywiście, wnioski z zaprezentowanych poniżej analiz zostały wykorzystane przy ocenie programu i znalazły swój wyraz w podsumowaniu 2 Raportu Częstkowego.

Mam nadzieję, że lektura przygotowanego materiału okaże się Państwu interesująca.

Będziemy również wdzięczni za wszelkie uwagi i komentarze, które pomogłyby nam w dalszym podnoszeniu jakości naszych usług.

Zespół Ewaluatorów

CASE-KDU

## Spis treści

<b>1</b>	<b>Analiza podejścia partnerstw do monitorowania i oceny projektów</b>	<b>4</b>
1.1	Wprowadzenie	4
1.2	Analiza	5
1.2.1	<i>Jakie narzędzia stosują partnerstwa EQUAL?</i>	5
1.2.2	<i>W jaki sposób narzędzia ewaluacyjne są faktycznie stosowane?</i>	6
1.2.3	<i>Jakie problemy ograniczają skuteczną realizację funkcji ewaluacyjnej?</i>	14
1.3	Podsumowanie	18
<b>2</b>	<b>Analiza podejścia partnerstw EQUAL do polityki równości płci</b>	<b>20</b>
2.1	Metodologia	20
2.2	Wyniki badań ilościowych	22
2.3	Wyniki badań jakościowych	27
2.4	Podsumowanie	30

## 1 Analiza podejścia partnerstw do monitorowania i oceny projektów

### 1.1 Wprowadzenie

W rozdziale pierwszym, przy okazji omówienia kwestii związanych z zarządzaniem na poziomie partnerstw, przedstawiliśmy opinie respondentów nt. użyteczności informacji, których źródłem jest wewnętrzny system monitorowania i oceny postępów.

Przypomnijmy, że wnioskiem z tej analizy była konstatacja o wyraźnym pogorszeniu sposobu postrzegania tego elementu w grupie liderów PRR i partnerów (opinie wśród członków Grupy Zarządzającej poprawiły się, ale i tak są znacząco gorsze niż w przypadku pozostałych respondentów). Negatywne zmiany w ocenie tego obszaru dotyczą wszystkich badanych grup projektów, zaś ich skala jest znacząca.

Sytuacja ta naszym zdaniem jest bardzo niepokojąca, zwłaszcza biorąc pod uwagę zaawansowaną już fazę prac wdrożeniowych i zbliżający się moment końcowej oceny narzędzi przygotowanych w projektach EQUAL. Wychodząc z tych przesłanek, oraz w związku z tematyczną specyfiką obecnej edycji badania, przeprowadziliśmy dodatkową, jakościową analizę tego obszaru. Jej wyniki prezentujemy poniżej.

#### Cel analizy, zastosowane podejście i źródła danych

Celem analizy jest próba zidentyfikowania czynników, które wpływają na jakość działania systemów monitorowania i oceny w partnerstwach EQUAL oraz sformułowanie zaleceń, które mogłyby pozytywnie wpłynąć na sposób realizowania tej funkcji w programie.

W związku z tak zarysowanym celem staramy się udzielić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie narzędzia wykorzystują partnerstwa EQUAL w celu autoewaluacji swoich projektów?
- W jaki sposób narzędzia ewaluacyjne są faktycznie stosowane i jak wykorzystywane są wyniki tych badań?
- Jakie problemy ograniczają skuteczną realizację funkcji ewaluacyjnej w projektach EQUAL?

Aby udzielić odpowiedzi na postawione wyżej pytania wybraliśmy podejście, polegające na pogłębionej analizie przypadku. Badanym „przypadkiem”, jest tutaj jedno z najbardziej popularnych w programie narzędzi ewaluacyjnych – „kwestionariusz oceny szkoleń”. Zgodnie z deklaracjami partnerstw z października 2006 r., technika ta jest, lub będzie, stosowana w ponad 95% wszystkich projektów EQUAL. Zakładamy, że szczegółowa analiza metody prowadzenia badań z użyciem kwestionariusza da nam dobry wgląd w interesującą nas problematykę, zaś uzupełniona o wnioski z ankiet i studiów przypadków, pozwoli na ocenę podejścia partnerstw do autoewaluacji projektów.

Analizę przeprowadzono w oparciu o następujące źródła danych:

- badanie ankietowe przedstawicieli liderów i partnerów uczestniczących w projektach EQUAL,
- raporty z pogłębionej analizy 20 projektów EQUAL badanych metodą studium przypadku,
- analiza narzędzi i raportów ewaluacyjnych przekazanych przez partnerstwa EQUAL.

## 1.2 Analiza

### 1.2.1 Jakie narzędzia stosują partnerstwa EQUAL?

W ramach prowadzonych w Partnerstwach badań ewaluacyjnych stosowane są dość różnorodne narzędzia pozyskiwania i analizy informacji.

Zgodnie z informacjami przekazanymi w kwietniowej ankiecie, najczęściej wykorzystywanymi technikami są obecnie: analiza dokumentacji i wywiady indywidualne.

Pierwsza z metod stosowana jest zwykle przy ocenie sprawozdań partnerów z realizacji poszczególnych działań. Znajdziemy tu również badanie list obecności na szkoleniach, ocenę materiałów promocyjnych lub analizę merytorycznych opracowań sfinansowanych w ramach projektu np. materiałów szkoleniowych, czy raportów z badań.

Nie mniej popularną metodą są wywiady indywidualne. Ta kategoria jest przez Partnerstwa rozumiana bardzo szeroko, z jednej strony są to, bowiem typowe wywiady nakierowane na zebranie informacji zwrotnej od b.o., z drugiej zaś - wywiady diagnostyczne, które określają kompetencje i zdolności zapraszanej do uczestnictwa w projekcie osoby. Ta druga kategoria wywiadu wykorzystywana jest często jako materiał wyjściowy pozwalający na późniejszą ocenę postępów osiągniętych przez beneficjenta (badanie tzw. „rezultatów miękkich”).

Kolejne dwie techniki dotyczą przede wszystkim usług szkoleniowych, które oferowane są beneficjentom w prawie wszystkich projektach EQUAL.

Okolo 70% partnerstw stosuje kwestionariusze oceny szkoleń, które są klasycznym narzędziem wykorzystywanym w celu analizy bezpośredniej reakcji uczestników kursów. Respondenci proszeni są o opinię na temat wybranych merytorycznych lub organizacyjnych aspektów szkolenia (np. jakości materiałów szkoleniowych, przygotowania trenerów, lokalizacji kursu, sprawności działania recepcji, itp.). Czasem, autorzy kwestionariusza zamieszczają w nim również pytania o użyteczność zdobytej wiedzy, z punktu widzenia beneficjentów. W kwestionariuszach stosowane są zwykle skale ocen, pozwalające na udzielenie szybkiej odpowiedzi na całą serię zadanych pytań.

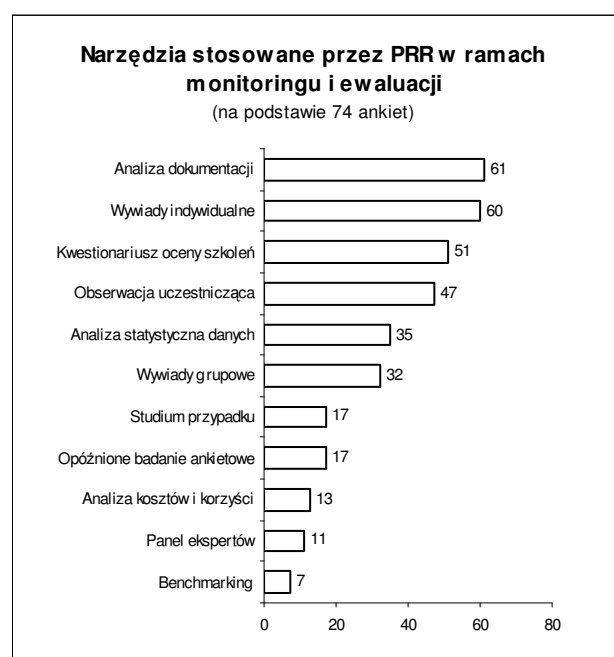


Diagram 1

Niemal równie często partnerstwa deklarują stosowanie obserwacji uczestniczącej. Technika ta, podobnie jak kwestionariusze, wykorzystywana jest przede wszystkim do oceny szkoleń. Jest szczególnie użyteczna w pilotażowej fazie kursu, gdy pomaga ocenić układ zajęć, użyteczność materiałów, zachowanie trenera, czy reakcje uczestników. W przypadku zlecenia szkoleń instytucji zewnętrznej, wizytacja jest konieczna, choćby po to, aby zweryfikować warunki lokalowe, czy wyposażenie pomieszczeń szkoleniowych w odpowiedni sprzęt.

Duże możliwości, zwłaszcza w kontekście merytorycznych celów projektów, dają wywiady grupowe. Korzysta z nich ponad 40% partnerstw. Wydaje się, że technika ta jest szczególnie użyteczna dla pogłębienia i uzupełnienia wniosków wynikających z badań kwestionariuszowych. Może również służyć jako rozwinięcie wywiadów indywidualnych i obserwacji – pozwalając na skonfrontowanie niektórych spostrzeżeń w większej grupie b.o.

Przynajmniej na razie, ewaluatorzy projektów EQUAL zdecydowanie rzadziej sięgają po bardziej wymagające lub bardziej pracochłonne narzędzia badawcze. Studia przypadków, analiza kosztów i korzyści, panele ekspertów to techniki, które stosuje dotychczas nie więcej niż jedna piąta partnerstw. Jeszcze rzadziej (jeden na dziesięć projektów) zdarza się próba wykorzystania narzędzi benchmarkingu.

Zaskakuje zwłaszcza niska pozycja „opóźnionego badania ankietowego” oraz „porównawczej analizy kosztów i korzyści”. Ankiety są obecnie najczęściej stosowanym narzędziem oceny skuteczności programów związanych z rozwojem zasobów ludzkich. Przy większej liczbie beneficjentów są właściwie jedyną metodą weryfikacji ilościowych rezultatów w projektach aktywizacji zawodowej. Podobną „weryfikującą” rolę pełni porównawcza analiza kosztów i korzyści. Wydaje się, że w programach „eksperymentalnych”, w których chodzi o praktyczny test opracowanych rozwiązań, potrzeba tego typu badań jest oczywista. Nie dysponując wiedzą o losach beneficjentów, nie będzie można ustalić ilościowych wyników projektów (skuteczność), zaś brak porównawczego zestawienia nakładów i korzyści uniemożliwi ustalenie jednostkowych kosztów osiągniętych rezultatów (efektywność). Bez takich informacji trudno sobie wyobrazić skuteczny (a przynajmniej „świadomy”) mainstreaming produktów PRR.

Również niewielka popularność „panelu ekspertów” (15%) stanowi spore zaskoczenie. Partnerstwa często podnoszą kwestię jakościowego charakteru swoich projektów, uzasadniając w ten sposób niechęć do obliczenia „twardych” wskaźników ilościowych. Jeśli tak, to różne wersje panelu, wydają się bardzo adekwatną metodą mierzenia „jakościowych” efektów wdrożonych rozwiązań. Technika ta nawiązuje zresztą bezpośrednio do podejścia wykorzystanego w procesie walidacji.

## Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzoną wyżej analizę stosowanych przez partnerstwa narzędzi zbierania i analizy danych, musimy stwierdzić, że obecny dobór technik ewaluacyjnych nie odzwierciedla w pełni celów i charakteru programu EQUAL. Na razie, większość badań koncentruje się na zagadnieniach dotyczących samego procesu - jak, szkolić i doradzać? Jak zarządzać? Z przeprowadzonych w ten sposób analiz wykonawcy projektów nie dowiedzą się natomiast wiele na temat skuteczności i efektywności opracowanych rozwiązań.

Oczywiście, najpierw trzeba osiągnąć efekty, aby móc je mierzyć. Żywimy, zatem nadzieję, że przedstawione w ankietach zestawy narzędzi wynikają po prostu z wczesnej fazy prac wdrożeniowych (pytanie w ankiecie dotyczyło narzędzi, „które już zostały zastosowane”) i nie wyczerpują arsenału technik, które faktycznie zostaną wykorzystane w autoewaluacji projektów EQUAL. Szczególnej uwadze Partnerstw polecamy właśnie te metody, które obecnie znajdują się w dolnej części listy, zwłaszcza: „opóźnione badanie ankietowe” i „porównawczą analizę kosztów i korzyści”.

### 1.2.2 W jaki sposób narzędzia ewaluacyjne są faktycznie stosowane?

(Analiza na przykładzie Kwestionariusza Oceny Szkoleń)

Ponieważ każda technika ewaluacyjna ma swoją specyfikę i związane z nią uwarunkowania, nie jesteśmy w stanie omówić szczegółowo wszystkich narzędzi wykorzystywanych w projektach EQUAL. Zdecydowaliśmy się wybrać jedną z metod, taką którą spotkać można w większości partnerstw, i na jej przykładzie przeprowadzić analizę praktykowanego w PRR podejścia do autoewaluacji.

Poniżej prezentujemy doświadczenia partnerstw EQUAL w korzystaniu z Kwestionariuszy Oceny Szkoleń (KOS).

## Zakres stosowania „Kwestionariusza Oceny Szkoleń” (KOS)

Dotychczas badania z użyciem Kwestionariusza Oceny Szkoleń (KOS) zostały przeprowadzone przez ok. 70% partnerstw (51 z 74, które wzięły udział w ankiecie). Ponieważ usługi szkoleniowe przewidziane są w prawie wszystkich projektach, zakładamy, że również pozostałe partnerstwa będą miały wkrótce do czynienia z tym narzędziem.

Zestawienie liczby wypełnionych kwestionariuszy (ponad 5,5 tyś) z łączną liczbą beneficjentów, którzy są obsługiwani przez partnerstwa stosujące KOS (ponad 6,6 tyś osób), daje wyobrażenie o ilościowej skali korzystania z tego narzędzia - jest ona naprawdę znacząca.

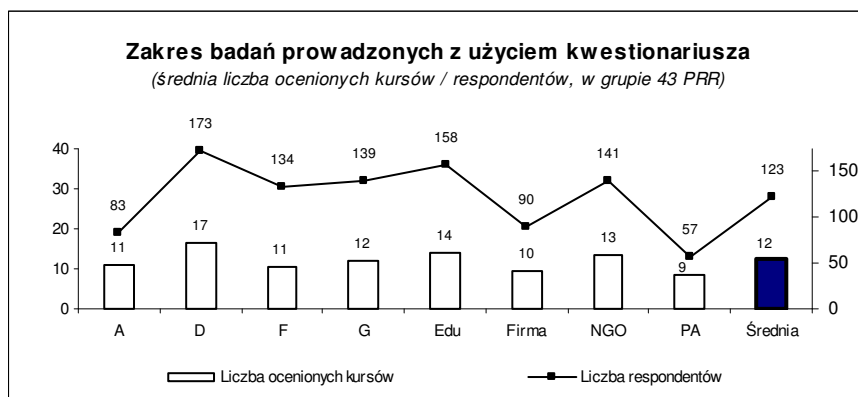


Diagram 2

W przeciętnym projekcie EQUAL kwestionariusz został wypełniony przez ponad 120 osób, które brały udział w 12 kursach szkoleniowych. Przy takim poziomie wartości średnich, zróżnicowanie wg tematów i typów lidera PRR jest bardzo znaczące – od 9 kursów i 57 osób w projektach zarządzanych przez jednostki administracji publicznej, po 17 kursów i 173 osoby w temacie D.

## Metody oceny

O ile stosowanie KOS stało się swego rodzaju standardem (nie tylko w EQUAL, ale w ogóle w programach szkoleniowych), o tyle nie można powiedzieć, że dopracowaliśmy się standardu oceny wykonywanej przy pomocy tego narzędzia.

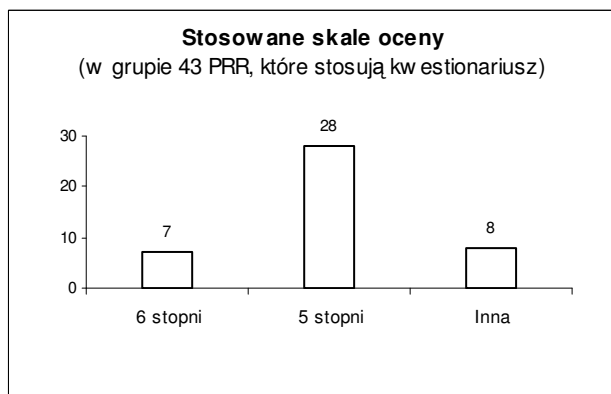


Diagram 3

Można zapewne mówić o dużej zgodności jeśli chodzi o wykorzystywane skale oceny. 65% partnerstw stosuje skalę 5-cio stopniową.

Skala 6-cio stopniowa występuje zdecydowanie rzadziej – w 16% przypadków. Równie rzadko autorzy kwestionariuszy uciekają się do bardziej nietypowych rozwiązań (np. skala o 2 lub 10 stopniach).

Jeszcze bardziej powszechne jest korzystanie ze skal symetrycznych. Nierówna liczba lub „siła” dostępnych odpowiedzi pozytywnych i negatywnych zdarza się w 17% kwestionariuszy.

Tutaj jednak podobieństwa się kończą. Zarówno zakres tematyczny kwestionariusza jak też sposób zadawania pytań jest zupełnie dowolny i charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Świadectwem tego zróżnicowania są podane przez partnerstwa formuły pytania o „ogólną ocenę jakości szkolenia”.

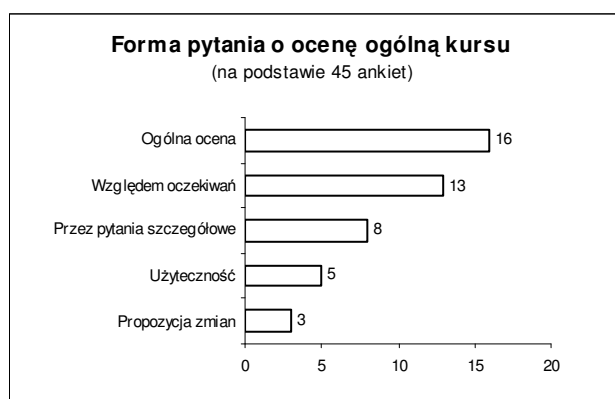


Diagram 4

Wśród 45 przytoczonych w ankiecie cytatów wyodrębniliśmy 5 typów pytań, które partnerstwa traktują jako „ogólną ocenę jakości szkolenia”

1) najliczniejszą grupę (36%) stanowią proste pytania ogólne, w rodzaju:

„Podaj ogólną ocenę kursu?”

„Jak ogólnie ocenia Pan/Pani szkolenie?”

„Proszę ogólnie podsumować szkolenie”.

W tej grupie uwzględniliśmy również 3 pytania o poziom zadowolenia z kursu:

„Czy jest Pani zadowolona ze szkolenia?”

2) Druga pod względem liczebności grupa (29%), to pytania o ocenę kursu pod kątem oczekiwań uczestnika. Na przykład:

„Proszę ocenić, w jakim stopniu szkolenie spełniło Państwa oczekiwania”.

„Czy warsztat/szkolenie spełniło Pani/Pana oczekiwania?”

Oczywiście traktowanie tego typu pytań jako źródła informacji o ogólnej ocenie jest daleko idącym uproszczeniem. Przyjęcie pierwotnych oczekiwań, jako punktu odniesienia może znacząco wypaczyć ocenę ogólną. Może się na przykład zdarzyć, że beneficjent miał bardzo wysokie oczekiwania i z tej perspektywy jego ocena „dobrego” kursu może być relatywnie niska. Możliwa jest też sytuacja odwrotna – ktoś przyszedł na szkolenie w bardzo sceptycznym nastroju, lecz kurs okazał się lepszy, niż oczekiwał. Przyznałby mu wtedy wysoką notę, nawet jeśli w porównaniu z innymi szkoleniami kurs byłby raczej przeciętny.

3) Trzecia grupa (18%), to pytania, gdzie tak naprawdę nie daje się respondentowi miejsca na przedstawienie oceny ogólnej, lecz prosi się go o przyznanie kilku not szczegółowych:

„Prosimy o dokonanie oceny formy i warunków odbytego cyklu zajęć: materiały szkoleniowe, atmosfera na zajęciach, możliwość wymiany informacji między uczestnikami w trakcie zajęć, miejsce zajęć”.

„Uprzejmie prosimy ocenić szkolenie pod względem: a) przygotowania wykładowcy b) otrzymania materiałów szkoleniowych c) jakości materiałów szkoleniowych d) stopnia zrealizowania przyjętego programu szkolenia”.

Rozumiemy, że po zebraniu odpowiedzi, ewaluator oblicza w jakiś sposób średnią z przyznaných not szczegółowych i tą właśnie wartość traktuje jako „ocenę ogólną”. Również to podejście niesie z sobą ryzyko wypaczenia rzeczywistych opinii respondentów. Dobór elementów szczegółowych, które poddaje się ocenie jest zawsze arbitralny. Jeżeli autor kwestionariusza nie utrafi dokładnie w te aspekty, które w największym stopniu wpływają na ogólną opinię respondentów (a tak się zapewne stanie, gdyż różne osoby zwracają zwykle uwagę na różne rzeczy), wyciągnięta średnia nie będzie tożsama z rzeczywistą ogólną opinią badanych uczestników kursu.

4) W pytaniach, które zaliczyliśmy do czwartej grupy (11%), ewaluator prosi beneficjenta o ocenę szkoleń z punktu widzenia ich praktycznej użyteczności:

„Czy Pana zdaniem zdobyta w trakcie kursu wiedza pomoże znaleźć pracę po opuszczeniu zakładu karnego?”

„Czy uważa Pan/i, że warsztat podniósł Pani/a wiedzę, umiejętności w zakresie ...?”

„Jak oceniasz korzyści odniesione w wyniku warsztatu?”

Choć pytanie o użyteczność szkoleń jest niezwykle ważne, przyjęcie go jako substytutu „ogólnej oceny szkoleń” nie wydaje się właściwe. Opinia nt. użyteczności szkoleń jest zawsze uwarunkowana indywidualną sytuacją osoby badanej. Jeśli np. beneficjent wybrał niewłaściwe szkolenie, które nie ma związku z wykonywaną przez niego pracą, nabyta wiedza może okazać się zupełnie nieprzydatna. Nie znaczy to jednak wcale, że szkolenie jako takie było istotnie złe. Lepszym rozwiązaniem byłoby w takim przypadku zadanie obu pytań: o ogólną ocenę i o użyteczność.

- 5) Ostatnią wyodrębnioną przez nas grupą są pytania otwarte (7-9%). W jednym przypadku autorzy ankiety proszą o wyrażenie w ten sposób oceny ogólnej. W pozostałych zwracają się z prośbą o wymienienie elementów, które się podobały oraz tych, które należy zmienić:

*„Prosimy abyście w kilku słowach ocenili szkolenie zarówno pod kątem merytorycznym, jak i waszych osobistych od czuć”.*

*„W przeprowadzonym cyklu zajęć podobało mi się:..../ zabrakło mi”.*

*„Jakie zmiany dot. szkoleń powinny być wprowadzane (w kwestii merytorycznej i organizacyjnej)”.*

O ile można sobie wyobrazić przeprowadzenie analizy jakościowej tekstów zamieszczonych w odpowiedzi na pierwsze z podanych pytań, zakodowanie ich przez analityka jako „bardzo pozytywne”, „pozytywne”, „neutralne”, itd. a następnie wyliczenie na tej podstawie oceny średniej. O tyle druga forma (podobało się / nie podobało się) nie daje już takich możliwości. Jeżeli więc chcielibyśmy móc skorzystać z zalet oceny wyrażonej ilościowo (porównywanie kursów i ocen różnych grup beneficjentów, analiza zmian opinii w czasie, itp.), dużo lepszym rozwiązaniem jest ocena z użyciem skali. Jeżeli zależy nam również na komentarzach respondentów, nic nie stoi na przeszkodzie, aby pytanie o ocenę ogólną uzupełnić pytaniem otwartym typu: „W kursie podobało mi się:..../ zabrakło mi”.

Z przeprowadzonej analizy wynika kilka wniosków:

Zaskakująco niski jest udział kwestionariuszy, w których faktycznie zadano pytanie o ogólną ocenę szkoleń. Uwzględniając wartość porównywania opinii na temat różnych kursów (benchmarking) oraz wynikającą stąd potrzebę standaryzacji stosowanych narzędzi, wprowadzenie pytania o ocenę ogólną jest jak najbardziej uzasadnione. Pytanie tego typu powinno być możliwie proste, najlepiej, gdyby stosowano zawsze tą samą formę, np. „*Jak ogólnie ocenia Pan/Pani szkolenie?*” (odpowiedzi „bardzo dobrze”; „dobrze”, „ani dobrze, ani źle”, „źle”, „bardzo źle”).

Wprowadzenie pytania o ocenę pod kątem oczekiwań może być uzasadnione, ale nie jako substytut pytania ogólnego, lecz jako jego uzupełnienie. Ma to sens wtedy, gdy rzeczywiście zamierzamy rozszerzyć naszą analizę o badanie oczekiwań beneficjentów (np. w kontekście działań promocyjnych związanych z rekrutacją) i rozważać warianty typu „niezgodne z oczekiwaniami, ale dobre”; zgodne z oczekiwaniami, ale złe”, itp. Podobnie rzecz się ma z pytaniami o praktyczną użyteczność szkoleń.

Nie zalecamy zastępowania pytania ogólnego serią pytań o wybrane aspekty szkoleń. To są różne pytania i nie ma powodu, aby rezygnować z oceny ogólnej lub szczegółowej. Wprowadzając oba typy pytań wciąż mamy możliwość obliczenia średniej z ocen szczegółowych, a dodatkowo możemy ją porównać z ogólną opinią respondenta.

Podobnie rzecz się ma z pytaniami wykorzystującymi skalę ocen oraz pytaniami otwartym, typu: „co się podobało”. Oba typy pytań dają nam inne korzyści, więc, jeśli to możliwe, należy zastosować w kwestionariuszu obie formy.

## Moment prowadzenia badań

Poprawność samego kwestionariusza jest warunkiem koniecznym, ale z pewnością nie wystarczającym, aby można było mówić o efektywnie działającym systemie monitorowania jakości szkoleń. Nie mniej istotne jest to, w jaki sposób kwestionariusze są stosowane i wykorzystywane.

Jak widać na diagramie 5 faza dystrybucji ankiet nie stanowi większego problemu. Kwestionariusze najczęściej rozdawane są na koniec szkolenia. Ciekawe jest natomiast to, że w niektórych Partnerstwach również zajęcia i przerwy służą zbieraniu informacji od b.o.

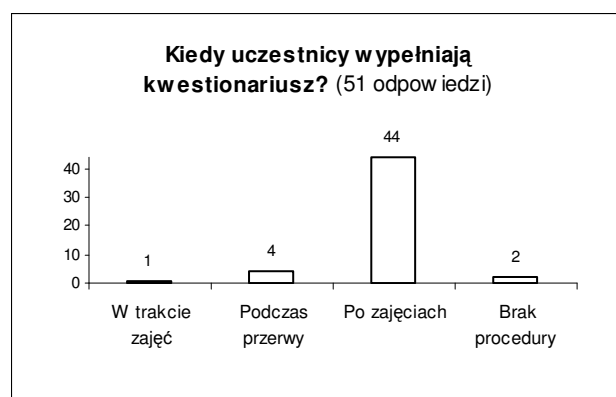


Diagram 5

Największe wątpliwości budzą przypadki „braku procedury” w tym zakresie.

Z jednej strony chodzi tu o kwestie merytoryczne. Np. naszym zdaniem lepszym rozwiązaniem jest wystawianie ocen po zakończeniu kursu, a nie w jego trakcie, bo ocena dotyczy wtedy całego szkolenia, a nie jego części. Konieczne jest jednak wyraźne wydzielenie z czasu zajęć 5 minut na wypełnienie kwestionariusza tak, aby uniknąć pośpiechu i wynikającej stąd nierzetelności ocen. Ważniejszy jest jednak efekt psychologiczny i poprawność metodologiczna.

Opracowanie choćby bardzo prostej procedury czyni z kwestionariusza rzeczywiste badanie. Pozwala odpowiedzieć na pytanie kto, kiedy i kogo ocenia. Również uczestnicy szkolenia inaczej traktują kwestionariusz, który stosowany jest w uporządkowany i systematyczny sposób. Świadczy to o poważnym podejściu tak do badania, jak też biorących w nim udział beneficjentów.

Interesujących informacji dostarcza analiza częstotliwości wypełniania kwestionariuszy przez uczestników szkoleń wielomodułowych. Tutaj wykonawcy projektów charakteryzują się dużą gorliwością - większość z nich realizuje badania ewaluacyjne po zakończeniu każdego modułu.

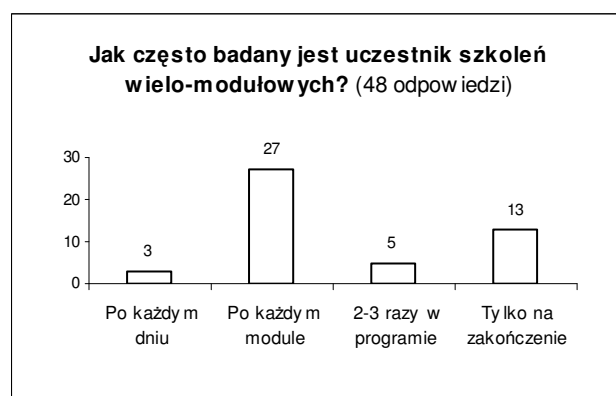


Diagram 6

Takie podejście owocuje dużą ilością informacji dotyczących kolejnych etapów szkolenia i daje możliwość porównawczej analizy ocen wystawianych modułom, czy trenerom.

Z drugiej strony, przy dużej liczbie modułów beneficjenci mogą się czuć zniechęceni, zwłaszcza, jeśli kwestionariusz domaga się wielokrotnego oceniania elementów, które nie zmieniają się w czasie (np. warunków lokalowych). W takim przypadku warto rozważyć możliwość ograniczenia się do oceny po zakończeniu głównych etapów cyklu szkoleniowego (opcja 2-3 razy w programie).

Relatywnie duża grupa partnerstw zdecydowała się na pojedynczą ocenę „po zakończeniu kursu”. Takiego rozwiązania byśmy nie zalecali, gdyż bardzo ogranicza użyteczność badania dla celów bieżącego zarządzania projektem. Jeśli szkolenie jest rzeczywiście wielo-modułowe i trwa kilka miesięcy, to wiele ważnych informacji dotrze do organizatora zbyt późno, aby mógł je wykorzystać i ewentualnie poprawić jakość kursu. Również uczestnicy szkoleń będą mieli zapewne trudność w odpowiedzi na pytania o kursy, które odbyły się przed kilkoma miesiącami. W naturalny sposób ich ocena opierać się będzie przede wszystkim na wrażeniach z ostatniego okresu.

## Dystrybucja i analiza kwestionariuszy

### Zebranie ankiet

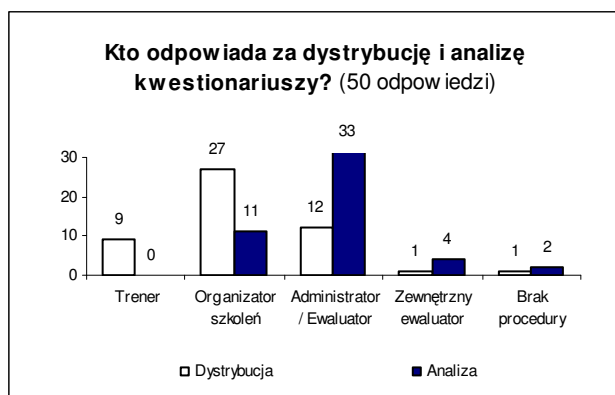


Diagram 7

Z informacji dostarczonych przez partnerstwa wynika, że kwestie organizacyjne związane z rozdawaniem, a następnie zbieraniem wypełnionych kwestionariuszy najczęściej spoczywają na przedstawicielu instytucji organizującej szkolenia, Administratora, lub podmiotu odpowiedzialnego za autoewaluację. Takie podejście jest poprawne i należy je zalecić wszystkim projektom.

W co piątym partnerstwie obarcza się tym zadaniem samych trenerów. Choć z punktu widzenia sprawności organizacyjnej jest to rozwiązanie najwygodniejsze, może stawiać pod znakiem zapytania rzetelność i wiarygodność pozyskanych w ten sposób informacji.

Jak wiadomo, respondenci wypełniający ankietę w obecności trenera, którego pracę oceniają, mają zwykle tendencję do zawyżenia swojej oceny. Poza tym, zebranie kwestionariuszy przez organizatora szkoleń świadczy o jego zaangażowaniu w proces doskonalenia usług i zabezpiecza przed podejrzeniami o ewentualne nieprawidłowości (np. celowe zagubienie kilku mniej przychylnych ankiet).

### Wprowadzenie danych do komputera

Zanim rozpocznie się analiza kwestionariuszy, trzeba najpierw wprowadzić odpowiedzi udzielone przez respondentów do komputera. Ponieważ zadanie to ma czysto administracyjny charakter, często zapomina się o nim przy planowaniu działań monitoringowych. W efekcie pojawia się problem budżetowy (kto ma za to zapłacić) oraz czasowy (procedura „wklepywania ankiet” jest dość czasochłonna). W naszej ankiecie nie wyodrębniliśmy tego elementu, więc nie potrafimy powiedzieć, jakie rozwiązania stosują tutaj partnerstwa. Właściwym jednak podejściem jest przydzielenie tego zadania komuś innemu niż instytucja organizująca szkolenia. W przeciwnym razie, jako strona procesu oceny (jej działania są przecież przedmiotem oceny), może być posądzona o wpływanie na wyniki poprzez nierzetelne wprowadzenie danych. Lepszym rozwiązaniem jest przekazanie ankiet, w wersji papierowej, do zespołu wspomagającego działania monitoringowo-ewaluacyjne (zespół taki powinien zostać utworzony w biurze Administratora lub partnera odpowiedzialnego za autoewaluację), który stworzyłby na tej podstawie elektroniczną bazę danych.

Choć opisane podejście jest najwłaściwsze z punktu widzenia poprawności metodologicznej, często zdarza się, że zwyciężają względy praktyczne – ankiety wpisuje organizator szkoleń i przekazuje ewaluatorowi dane w formie pliku elektronicznego. Rozwiązanie takie jest również dopuszczalne pod warunkiem zagwarantowania ewaluatorowi możliwości weryfikacji zgodności danych elektronicznych z ich papierowym pierwowzorem.

### Analiza kwestionariuszy

Z odpowiedzi przedstawionych przez respondentów ankiety wynika, że o ile samo zebranie ankiet jest przeważnie zadaniem organizatora szkoleń, o tyle za ich analizę odpowiada Administrator, partner prowadzący samoocenę lub zewnętrzny ewaluator (jeśli PRR kontraktuje usługi ewaluacyjne „na zewnątrz”). Taki wzorzec postępowania jest właściwy, gdyż gwarantuje systematyczność, wiarygodność i porównywalność badań.

Mimo to, sporo Partnerstw (20%) polega tutaj na organizatorze szkoleń. Główną zaletą takiego rozwiązania jest zapewnienie instytucji organizującej szkolenia, oraz samym trenerom, niemal natychmiastowej informacji zwrotnej na temat jakości dostarczanych beneficjentom usług.

*„Kwestionariusze stosował Partner odpowiedzialny za ewaluację. Nie załączał ich do raportów ze swoich działań. Administratorowi nie są znane szczegóły dot. metod badawczych i struktury ankiet”*

*Komentarz lidera PRR*

Ważnym argumentem na rzecz takiego podejścia może być również duże doświadczenie instytucji szkoleniowej w realizacji tego typu badań. W większości profesjonalnych szkół kwestionariusze stosowane są od lat, co daje możliwość prowadzenia interesujących analiz porównawczych.

Ostateczna decyzja w tym względzie powinna być podejmowana w kontekście specyficznych warunków danego projektu. Generalnie jednak, zwłaszcza w partnerstwach, gdzie działania szkoleniowe realizowane są przez kilku partnerów, zalecalibyśmy pierwsze z opisanych rozwiązań, lub jakąś formę łączącą zalety obu podejść.

Jak wynika z przeprowadzonych studiów przypadków, w wariantcie zdecentralizowanym (organizator szkoleń prowadzi badania i analizę) często zdarza się, że kwestionariusze oraz procedury ich stosowania nie są ujednolicone i nie dają możliwości agregowania wyników i prowadzenia porównań na poziomie projektu. Nie wszyscy partnerzy honorują minimalne standardy metodologiczne, co podważa wiarygodność ewentualnych analiz przekrojowych. Wyniki badań nie są terminowo przekazywane na poziom projektu i koordynator nie dysponuje bieżącą informacją o jakości świadczonych usług. Ewaluator partnerstwa ma problem z dostępem do danych lub czuje się zwolniony z obowiązku uwzględnienia wyników badania KOS przy ocenie postępów całego projektu.

### Wykorzystanie wyników badań

Procedura oceny jakości szkoleń z użyciem kwestionariuszy powinna być częścią szerszego systemu monitorowania postępów projektu. Z analizy informacji przedstawionych w ankiecie oraz z przeprowadzonej przez nas analizy case'ów wynika, że nie jest z tym najlepiej.

W kwietniowej ankiecie stosowanie KOS zadeklarowało 51 z 74 badanych partnerstw. Jednak tylko 46 (90%) przekazało dane nt. liczby wypełnionych kwestionariuszy / ocenionych kursów. Jeszcze mniejsza grupa - 32 PRR (63%) – była w stanie podać wartość średniej oceny szkoleń przebadanych z wykorzystaniem kwestionariusza. Uwzględniając kilka partnerstw, gdzie niemożność wyliczenia średniej wynika z konstrukcji narzędzia (ocena w formie pytań otwartych), możemy wnioskować, że w co trzecim PRR wyniki badania nie są agregowane i analizowane metodami ilościowymi na poziomie całego projektu.

Analiza case'ów wskazuje, że skala tego zjawiska może być jeszcze większa - wielu koordynatorów nie dysponowało tego typu informacją i dopiero w momencie wypełniania ankiety poszukiwało jej u wykonawców szkoleń.

*„Dane dostępne u partnerów (zebranie ich do tej ankiety zajęłoby jeszcze więcej czasu, niż jej wypełnienie)”.*

*Komentarz lidera PRR*

Obok możliwości użycia wyników oceny szkoleń przy analizie postępów projektu, podstawową sferą wykorzystania narzędzia jest poziom operacyjny. Na podstawie zebranych danych nie potrafimy oszacować ilościowo efektów stosowania KOS dla prac nad doskonaleniem materiałów szkoleniowych, poprawianiem układu zajęć, czy usuwaniem niedogodności organizacyjnych. Spytaliśmy natomiast respondentów o sposób stosowania narzędzia przy ocenie pracy trenerów.

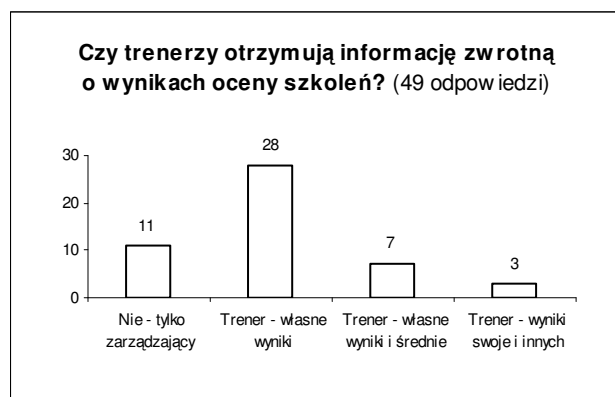


Diagram 8

Z danych przedstawionych przez partnerstwa wynika, że potencjalna użyteczność KOS w tym wymiarze jest wykorzystywana w bardzo ograniczonym zakresie. Organizator szkoleń, który ma dostęp do pełnych wyników oceny (jeśli oczywiście ankiety zostały poddane jakiegokolwiek analizie), dość niechętnie dzieli się tą informacją z trenerami. O ile w większości przypadków (57%) wykładowca może się dowiedzieć, jak uczestnicy szkolenia ocenili prowadzone przez niego zajęcia, o tyle tylko co piąte PRR daje trenerowi możliwość porównania otrzymanej noty ze średnimi z oceny wszystkich szkoleń.

Zupełnym wyjątkiem (6%) jest pełna jawność ocen, pozwalająca na prowadzenie swobodnego rankingu „najlepiej ocenianych trenerów”. Z naszych doświadczeń wynika, że umożliwienie trenerom porównywania się ze średnią, a zwłaszcza między sobą, działa na nich bardzo motywująco i sprzyja poprawie jakości usług szkoleniowych. Użyteczność stosowania tej metody wzrasta w przypadku realizacji większej liczby szkoleń lub przy długotrwałych kursach modułowych (wykładowca ma wówczas możliwość doskonalenia swoich usług i obserwacji wynikających stąd efektów).

### Ocena użyteczności Kwestionariusza Oceny Szkoleń

Zdecydowana większość ankietowanych partnerstw „dobrze” (63%) lub „bardzo dobrze” (33%) ocenia użyteczność kwestionariusza oceny szkoleń, jako narzędzia wspomagającego zarządzanie.

*„Z ankiety można uzyskać cenne informacje nt. sposobu prowadzenia warsztatów przez doradców, co w nich było dobre, co wymaga jeszcze poprawy”*

*Komentarz lidera PRR*

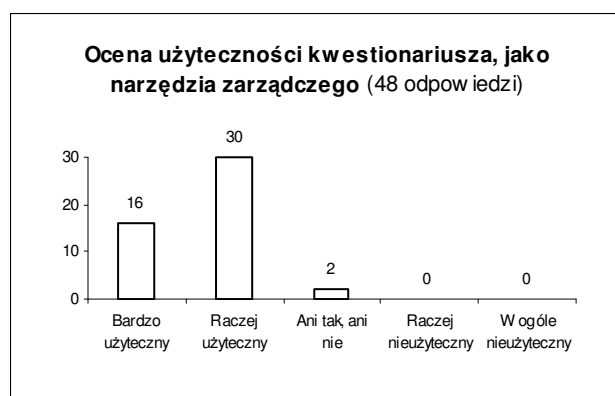


Diagram 9

Z zebranych przykładów wynika, że KOS pomógł w dopracowaniu systemu świadczenia usług szkoleniowych, np. poprzez:

- lepsze ukierunkowanie tematyki kursu na te obszary, które są szczególnie interesujące dla beneficjentów;
  - poprawę metodologii nauczania (np. wyważenie proporcji między zajęciami teoretycznymi a praktyką, identyfikacja i usunięcie niespójności w materiałach szkoleniowych)
- dopasowaniu długości zajęć, czasu rozpoczęcia i zakończenia sesji oraz układu kursu do możliwości uczestników (biorąc uwagę ich obowiązki zawodowe i rodzinne, czas dojazdu, dostępność środków komunikacji, itp.)
  - dostosowaniu poziomu zaawansowania szkoleń do kompetencji b.o. (np. zróżnicowanie poziomu kursów komputerowych, czy przydzielenie uczestnikom indywidualnego opiekuna).

## Podsumowanie

Kwestionariusz oceny szkoleń jest jednym z prostszych, a zarazem najbardziej popularnych narzędzi ewaluacyjnych stosowanych w partnerstwach EQUAL. Korzysta z niego obecnie ok. 70% PRR, zaś badaniami objęto większość beneficjentów, obsługiwanych przez te projekty (5,5 tyś wypełnionych kwestionariuszy).

Z deklaracji ankietowanych wynika, że w większości partnerstw beneficjenci wypełniają kwestionariusz bezpośrednio po zakończeniu kursu (w szkoleniach modułowych po każdej sesji lub na zakończenie całego cyklu szkoleń); za zebranie wypełnionych kwestionariuszy odpowiada przedstawiciel instytucji organizującej szkolenia, zaś za ich analizę - administrator lub instytucja prowadząca autoewaluację. Taki rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe dowodzi generalnie dobrego rozumienia zasad stosowania narzędzia KOS.

Przedstawione przez partnerstwa wyniki dotychczasowych ocen świadczą o dużych różnicach w opinii beneficjentów nt. jakości dostarczanych przez partnerstwa usług szkoleniowych. Obok sporej grupy kursów (ok. 40%) ocenionych na poziomie zbliżonym do poziomu 4,5 pkt (w skali 1-5), mamy podobną pod względem wielkości grupę szkoleń, które otrzymały notę na poziomie ok 4 pkt. Efekt ten jest naszym zdaniem związany z pilotażową fazą prac projektowych, co daje nadzieję na znaczącą poprawę w kolejnych miesiącach.

Zdecydowana większość respondentów naszej ankiety ocenia KOS, jako użyteczne narzędzie wspierające zarządzanie projektami. Z przedstawionych przykładów wyniesionych stąd korzyści wynika, że wiążą się one zwykle z indywidualnymi kursami, pomagając w odpowiednim dostosowaniu tematyki i sposobu organizacji szkoleń.

### 1.2.3 Jakie problemy ograniczają skuteczną realizację funkcji ewaluacyjnej?

*(Na podstawie badania 20 PRR metodą studium przypadku)*

Studia przypadków potwierdzają wnioski z wcześniejszych ewaluacji, iż nie wszystkie partnerstwa aktywnie realizują funkcję ewaluacyjną. Na 20 wizytowanych partnerstw aż 4 wskazuje, że nie robiło żadnych badań beneficjentów (ankiet czy wywiadów) w okresie objętym oceną.

W pozostałych projektach najczęściej stosowanym narzędziem badawczym są kwestionariusze oceny szkoleń – z narzędzia tego korzysta więcej niż połowa badanych Partnerstw. Nie mniej popularne jest ankietowanie beneficjentów ostatecznych realizowane w ramach badania potrzeb. W siedmiu przypadkach Partnerstwa stosują w tym celu również wywiady indywidualne. Badanie potrzeb jest jednak stosowane coraz rzadziej z uwagi na zaawansowanie w realizacji projektów.

W kilku Partnerstwach podkreślana jest wartość kontaktów nieformalnych z b.o., jako źródła informacji zwrotnej na temat jakości udzielonego wsparcia. Ma to szczególne znaczenie tam, gdzie beneficjentami są osoby, dla których wypełnienie kwestionariusza może stanowić trudność (np. cudzoziemcy – w projektach dla emigrantów, czy osoby z bardzo niskim poziomem wykształcenia).

W naszej ankiecie przedstawiciele partnerstw często twierdzili, że wyniki realizowanych przez nich badań autoewaluacyjnych są podstawą wprowadzania modyfikacji w sposobie realizacji projektu, zwłaszcza w kwestiach związanych z obsługą beneficjentów. Klóci się to jednak z obserwacjami poczynionymi przez ewaluatorów w trakcie badań terenowych. W większości Partnerstw nie dokonuje się analiz zbiorczych na podstawie badań przeprowadzonych z użyciem KOS. Oddziaływanie tego narzędzia na projekt jest zatem bardzo ograniczone.

Prawdopodobnie ankiety są przeglądane po zakończeniu szkolenia (zarówno przez trenerów, jak i organizatora / realizatora szkolenia) jednak przykładów rzeczywistego wykorzystania ich wyników jest niewiele. Obserwacje poczynione w trakcie studiów przypadków zdają się wskazywać, że bardziej wartościowa informacja zwrotna zbierana jest obecnie od b.o. niejako „przy okazji” szkoleń - bardziej w sposób nieformalny, aniżeli ustrukturyzowany.

Prowadząc studia przypadków staraliśmy się rozpoznać przyczyny zaistniałej sytuacji i typy najczęściej pojawiających się tutaj problemów. Najważniejsze z nich omawiamy poniżej, poczynając od zagadnień podstawowych przez problemy występujące na coraz bardziej zaawansowanych poziomach funkcjonowania systemu M&E.

## Czynniki wpływające na sposób działania systemów M&E w projektach EQUAL

### Nastawienie wykonawców projektów względem działań M&E

W pewnym sensie, możemy powiedzieć, że w każdym projekcie funkcja monitorująca jest w jakiejś mierze realizowana, choćby na podstawowym poziomie - odbywają się spotkania Grupy Strategicznej, przygotowywane są sprawozdania okresowe dla KSW. Jednak w części partnerstw działania tego typu wyczerpują już zakres czynności związanych ze śledzeniem postępów projektu.

Nie prowadzi się tu żadnych dedykowanych badań (których celem byłaby np. ocena satysfakcji beneficjentów), nie wdrożono procedur obiegu informacji o postępach rzeczowych i finansowych, nie opracowano żadnych raportów omawiających sytuację projektu lub jego komponentów. W takich przypadkach wykonawcy tłumaczą się niewielkim zaawansowaniem prac wdrożeniowych (nie ma jeszcze czego badać) lub wyjaśniają, że nie opracowano jeszcze koncepcji systemu M&E (bo np. mieli problemy ze znalezieniem odpowiednich osób, które przyjąłby odpowiedzialność za ten element).

„PRR nie ma systemu monitorowania zadań, Administrator jedynie „przypomina” o harmonogramie”  
 „Działania zmierzające do autoewaluacji partnerstwa są w fazie koncepcyjnej i brakuje koordynacji działań na poziomie partnerstwa”  
 „PRR dotychczas nie korzystało z wyników monitoringu i ewaluacji”  
 „Brak raportów z ewaluacji i monitoringu”  
 z Kart Oceny Projektów

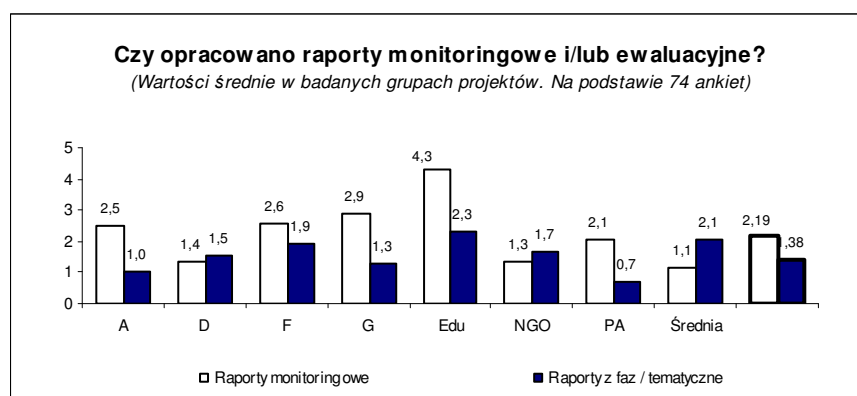


Diagram 10

O skali tego zjawiska świadczy informacja, że spośród 74 partnerstw, które wzięły udział w ankiecie, w 27 projektach (36%) nie opracowano jeszcze żadnego raportu o charakterze monitorująco-ewaluacyjnym.

Wiąże się to naszym zdaniem z ogólnie pasywnym podejściem wielu partnerstw do idei ewaluacji.

Część liderów traktuje je raczej jako wymóg formalny niż źródło użytecznej wiedzy lub właściwą formę weryfikacji efektów własnej pracy. Z jednej strony jest to wynikiem niewielkiego doświadczenia w korzystaniu z tego narzędzia, z drugiej – funkcją jakości oferowanych przez ewaluatorów usług.

Choć rozumiemy, że jakość pierwszych opracowań ewaluacyjnych nasuwa spore wątpliwości i może rodzić poczucie frustracji i zniechęcenia, trudno winić za to jedynie osoby realizujące badania. W projektach eksperymentalnych jakość badań ewaluacyjnych, ich adekwatność, głębia i wiarygodność zależy w dużej mierze od zaangażowania kluczowych członków zespołu projektowego. Ewaluator ma tu do odegrania raczej rolę moderatora procesu niż kogoś kto „przychodzi, patrzy i już wie”.

### Różnice w kwalifikacjach i doświadczeniu osób, które podjęły się monitorowania postępów

EQUAL, jak wszyscy wiemy nie jest prostym programem. Jego eksperymentalny charakter wymaga od wykonawców projektów ponadprzeciętnej znajomości sytuacji grup docelowych oraz wiedzy na temat efektów wcześniejszych działań pomocowych. Nie inaczej jest z ewaluatorami. Trudno oczekiwać, aby ktoś, kto nie miał jeszcze doświadczeń w ocenie prostych, typowych projektów poradził sobie ze skomplikowanym przedsięwzięciem, w którym wszystkie elementy podlegają ciągłej ewolucji, zaś parametry docelowego produktu zależą od rozwoju sytuacji. Tutaj nie wystarczy przeczytać podręcznik lub wziąć udział w dwudniowym szkoleniu. Nawet dla bardzo doświadczonych ewaluatorów ocena projektu EQUAL stanowi nie lada wyzwanie. Trudno się zatem dziwić, że w wielu partnerstwach - zwłaszcza tam, gdzie zdecydowano się na model ewaluacji wewnętrznej i obarczono tym zadaniem osoby bez odpowiedniego przygotowania - ocena jakości przedstawionych raportów nie jest wysoka.

Już na etapie opracowywania strategii ewaluacyjnych dało się zauważyć, że wiele osób „mierzy siły na zamiary”, a nie odwrotnie. Niektóre strategie przewidywały wykorzystanie różnorodnych narzędzi i bardzo szeroki zakres badań. Niestety, w fazie wdrożeniowej wiele z nich nie jest realizowanych, lub przynosi efekty gorsze od oczekiwanych. Okazuje się na przykład, że to, co miało być mierzone nie daje się zmierzyć, zaś dane, które powinny być łatwo dostępne w rzeczywistości nie istnieją (bo na przykład nikt nie pamiętał o tym, że warunkiem zmierzenia postępu jest wcześniejsze zebranie informacji opisujących sytuację „na wejściu”). Na dodatek cały proces okazuje się niezwykle pracochłonny

i wymaga systematycznego wysiłku wielu osób, których nikt nie uprzedził, że będą proszone o wprowadzenie danych, terminowe przekazanie informacji, itp.

### Koordinacja działań monitoringowych

Nawet w tych partnerstwach, gdzie ewaluatorem wewnętrznym jest osoba posiadająca odpowiednie kompetencje i doświadczenie, zaś badania są faktycznie prowadzone (czasem w bardzo szerokim zakresie), występuje czasem problem braku ich odpowiedniej koordynacji. Zdarza się, że odpowiedzialność za ocenę różnych elementów projektu została rozdzielona między wielu partnerów. Stosują oni wybrane, czasem bardzo wyrafinowane, narzędzia badawcze, lecz wynikające stąd wnioski nie są agregowane i analizowane na poziomie projektu jako całości.

Natknęliśmy się na przykład na projekt, w którym jeden partner ocenia jakość szkoleń, drugi diagnozuje potrzeby beneficjentów, jeszcze inny prowadzi testy psychologiczne, dążąc do oceny tzw. „miękkich wskaźników” (np. motywacja i nastawienie beneficjentów). Również ewaluator ma swój zakres badań, jednak nie polega on na syntezie wyników analiz częściowych, lecz na uzupełniającym ankietowaniu uczestników projektu. W efekcie, nikt nie zbiera w jednym miejscu wyników badań szczegółowych, nie analizuje ich i nie wyciąga na ich podstawie wniosków ogólnych.

*„Każdy z partnerów ma osobę odpowiedzialną za ewaluację działań, następnie poszczególne wyniki są agregowane na poziomie całego projektu. Przed wdrożeniem systemu ewaluacji administrator zorganizował wewnętrzne warsztaty w celu wypracowania narzędzi ewaluacji i monitoringu”.*

*z Karty Oceny Projektu*

Sytuację dodatkowo pogarsza fakt, że partnerzy zwykle nie wymieniają się raportami ze swoich badań, każdy, więc ma jedynie jedną z wielu części układanki i nie może skorzystać z dorobku innych.

Głównym beneficjentem procesu samooceny są tutaj poszczególni wykonawcy w zakresie badań, które sami wykonują. Natomiast na poziomie całego projektu wykorzystanie tych potencjalnie ciekawych badań jest niewielkie. W efekcie, pomimo bardzo szerokiego zakresu realizowanych badań Koordynator nie dysponuje wiarygodną i bieżącą informacją na temat postępów projektu.

### Systemowy wymiar działań monitorujących

W partnerstwach, gdzie opisane wyżej warunki są spełnione – badania są prowadzone przez profesjonalnie przygotowane do tego osoby, zaś ich wyniki docierają w jakiś sposób na poziom koordynatora projektu, gdzie są poddawane przynajmniej pobieżnej analizie – natrafiamy często na problem braku systemowego podejścia do realizacji funkcji monitorującej.

Na pytanie „Czy stworzono system monitorowania i oceny postępów?” przedstawiciele większości ankietowanych partnerstw odpowiadają pozytywnie. Cóż stąd, skoro większość respondentów rozumie przez to wyznaczenie podmiotu, który będzie odpowiadał za ewaluację, napisanie ogólnikowej strategii, oraz wykonanie serii badań beneficjentów. Tymczasem monitorowanie postępów projektu nie jest jednorazowym, akcyjnym działaniem, lecz systematycznym uporządkowanym procesem zbierania i analizy konkretnych danych i informacji.

W dobrze działającym systemie nic się nie dzieje przypadkiem, zaś każdy element ma swoją rolę i służy większej całości. Podstawą takiego systemu jest dobrze zdefiniowana struktura: cele strategiczne – cele operacyjne – efekty – działania (por. punkt powyżej). Ich rozwinięciem jest zestaw dobrze dobranych wskaźników, które chcemy mierzyć, aby weryfikować osiągnięte postępy względem przyjętych celów. Dopiero stąd (ze wskaźników) wynikają potrzeby w zakresie danych, które powinniśmy zbierać. Wybór najbardziej odpowiednich metod badawczych (ankiety, wywiady, analiza dokumentacji itp.) oraz opracowanie szczegółowych narzędzi jest ostatnim etapem procesu tworzenia systemu monitoringowego.

*„Każdy z partnerów zobowiązany jest co miesiąc wypełniać standardowy kwestionariusz, tzw. „Status Report”, zawierający podstawowe informacje o zrealizowanych działaniach, zaistniałych problemach i planach na kolejny okres”*  
*„Została stworzona karta monitoringu wewnętrznego partnerstwa. (...) Pozwala to na dość dobre śledzenie postępów prac i diagnozować ewentualne odchylenie od zakładanego planu pracy”.*

*z Karty Oceny Projektów*

Tak naprawdę, tego ostatniego zadania nie można prawidłowo wykonać, jeśli nie przeszło się przez wcześniejsze fazy. Trudno bowiem zadawać właściwe pytania, skoro nie wiemy, jakich odpowiedzi poszukujemy i kto miałby ich udzielić.

Niestety w grupie badanych projektów nie spotkaliśmy się z wieloma partnerstwami, w których wybór i stosowanie narzędzi ewaluacyjnych odpowiadałoby opisanym wyżej standardom. Zwykle „system”, jeśli w ogóle jest, ogranicza się do przytoczenia ogólnych celów projektu, nazwania kilku powszechnie znanych kryteriów i zastosowania kilku dowolnie wybranych narzędzi badawczych. Efektem takiego podejścia jest przypadkowość realizowanych badań oraz ich ograniczona użyteczność, wynikająca z niemożności zinterpretowania ocenianych prac w kontekście ogólnych celów projektu.

#### Spójność systemu M&E z celami projektu

Nawet tam, gdzie działania w zakresie monitorowania i oceny prowadzone są w uporządkowany, systemowy sposób, pojawia się czasem problem braku powiązań między wnioskami z oceny a celami projektu. Zagadnienie to wiąże się ze słabością strategii wielu partnerstw. W przeprowadzonej przez nas analizie, wskaźniki, będące podstawą weryfikacji sukcesu projektów, są najgorzej ocenionym elementem dokumentów strategicznych. Niestety w większości przypadków słabość wskaźników nie jest przypadkowa, ale wynika z braku precyzji i jednoznaczności przy definiowaniu celów projektu. Na etapie pisania strategii ogólne i wieloznaczne sformułowania były dużym ułatwieniem, gdyż pozwalały ukryć brak jasnej koncepcji proponowanego rozwiązania, lub uniknąć trudnych dyskusji między partnerami.

Niestety w fazie realizacyjnej, brak precyzyjnych celów *de facto* uniemożliwia stworzenie spójnego systemu monitorowania postępów. Owszem można mierzyć poziom satysfakcji beneficjentów lub wybrane element projektu. Cóż stąd skoro nie wiemy, czemu te elementy służą i jakie kryteria powinny spełniać.

#### Koncentracja na docelowym produkcie partnerstwa

Nie przypadkiem EQUAL nazywany jest czasem „laboratorium” polityki społecznej. Zgodnie z eksperymentalnym, badawczo-rozwojowym charakterem programu, podstawowym celem sfinansowanych projektów jest wypracowanie nowych rozwiązań dla szczególnie trudnych problemów rynku pracy. Jak w każdym eksperymencie, integralną częścią całego procesu jest obserwacja jego przebiegu i analiza wynikających stąd wniosków. Co więcej, ostateczny wynik eksperymentu zależy od rzetelnej oceny parametrów otrzymanego produktu i porównania ich z pierwotnymi założeniami oraz rozwiązaniami istniejącymi już na rynku.

Taką rolę powinien również spełniać wewnętrzny system monitorowania i oceny w projektach EQUAL. Jeżeli celem eksperymentu jest opracowanie nowatorskich, lepszych od obecnie stosowanych narzędzi i metod działania, to ewaluacja powinna dążyć do odpowiedzi na pytanie, czy tworzone rozwiązanie jest bardziej skuteczne i/lub bardziej efektywne (w sensie kosztowym) od dotychczas stosowanych podejść. Oczywiście, system monitorowania ma również pomagać w pisaniu sprawozdań lub wspierać bieżące czynności zarządcze, jednak jego podstawowe cele wiążą się z merytorycznym wymiarem prowadzonego eksperymentu.

Niestety, z zebranych przez nas informacji wynika, że większość przygotowanych dotychczas opracowań zajmuje się częściowymi elementami tworzonego systemu (np. raporty z analizy ankiet oceny szkoleń) lub wybranymi zagadnieniami funkcjonalnymi, związanymi z zarządzaniem PRR (np. ocena funkcjonowania partnerstwa, raport z realizacji planu współpracy ponadnarodowej).

Jedynie w kilku przypadkach wykonawcy badań ewaluacyjnych jako ich przedmiot wybrali stan prac nad podstawowym produktem projektu (osiągnięte rezultaty, monitoring tworzonych miejsc pracy) lub starali się opisać jego oczekiwane lub aktualne parametry. W takich przypadkach badanie ogranicza się zwykle do kwestii związanych z adekwatnością lub skutecznością narzędzi. Nie zetknęliśmy się natomiast z próbą analizy efektywności kosztowej tworzonych rozwiązań.

W tym kontekście, za wyjątkiem projektów stricte badawczych, zupełnie nie rozumiemy argumentów wysuwanych przez wiele partnerstw, że w ich przypadku nie chodzi o zatrudnienie beneficjentów, ale o „opracowanie systemu”, „stworzenie metodologii”, czy inne górnolotne cele. Oczywiście, że chodzi o modelowe rozwiązania, jednak ich „modelowość” musi zostać jakoś udowodniona. Beneficjenci znaleźli się w projektach EQUAL nie tylko po to, aby pomóc w opracowaniu teoretycznych koncepcji, ale przede wszystkim po to, aby umożliwić ich praktyczne przetestowanie. W tym sensie informacja o tym ilu z nich, w jakim stopniu i jakim kosztem poprawiło swój status na rynku pracy jest absolutnie kluczowa i ma zasadniczy wpływ na ocenę sukcesu całego eksperymentu. Takie właśnie informacje powinien w pierwszej kolejności generować system M&E w projekcie.

### 1.3 Podsumowanie

Uwzględniając cele programu EQUAL, zestaw obecnie stosowanych technik ewaluacyjnych jest niekompletny. Wyraźnie dominują narzędzia służące analizie procesu, a nie efektów i rezultatów. Choć przy obecnym zaawansowaniu prac wdrożeniowych sytuacja ta jest w jakiejś mierze zrozumiała, trzeba wyraźnie powiedzieć, że badania polegające na wywiadach, analizie dokumentów, kwestionariuszach oceny szkoleń, czy obserwacji bezpośredniej (są to najczęściej obecnie stosowane narzędzia badawcze), to zaledwie początek prac badawczych. Zasadniczym celem funkcji ewaluacyjnej jest weryfikacja testu opracowanych przez partnerstwo rozwiązań. Oczekiwalibyśmy, zatem, że wraz z postępem prac coraz większą rolę będą miały narzędzia pozwalające zebrać i ocenić informacje na temat skuteczności i efektywności kosztowej opracowanych rozwiązań. Ponieważ badania tego typu wymagają zwykle zestawienia sytuacji na „wejściu” i „wyjściu”, należy je zainicjować jak najwcześniej, a nie czekać na zakończenie fazy wdrożeniowej.

Na podstawie analizy podejścia PRR do Kwestionariusza Oceny Szkoleń możemy powiedzieć, że choć jest to narzędzie bardzo szeroko stosowane, wykorzystanie związanych z nim możliwości jest dość ograniczone. Wpływa na to kilka czynników:

- Analiza wybranych rozwiązań szczegółowych (skale oceny, sposób formułowania pytań, itp.) wskazuje na możliwość znacznych usprawnień w samym kwestionariuszu.
- Choć partnerstwa zdają się dobrze rozumieć jak powinno być prowadzone badanie z użyciem kwestionariuszy, studia przypadków wykazały, że dominuje wzorzec pozostawiający całość zadań związanych z KOS po stronie organizatora szkoleń. Koordynator / ewaluator projektu często nie tylko nie prowadzi analiz kwestionariuszy, ale nie zna nawet wyników badania, jeśli takie zostało wykonane przez partnerów.

- Zdarzają się partnerstwa, w których w ogóle żadne systematyczne analizy KOS nie są prowadzone. Wypełnione przez beneficjentów kwestionariusze składane są w jednym miejscu, lecz danych nie wprowadza się nawet do komputera.
- O ile kwestionariusze dostarczają niewątpliwie wielu interesujących obserwacji na poziomie pojedynczego kursu, o tyle rzadziej spotykamy się z badaniami przekrojowymi, podsumowującymi etapy lub cykle szkoleń. Do wyjątków należy wykorzystanie KOS jako elementu całego systemu monitorowania postępów projektu.
- Brak analiz przekrojowych i wnioskowania na poziomie całego projektu wiąże się z brakiem standaryzacji tak kwestionariusza, jak też procedur jego stosowania. W wielu projektach sytuacja ta wskazuje na brak przemyślanej struktury systemu monitorowania, w którym przewidziano by miejsce na wykorzystanie wyników oceny szkoleń.

Na podstawie analizy podejścia do Kwestionariuszy Oceny Szkoleń oraz pogłębionych badań 20 projektów zidentyfikowaliśmy szereg czynników, które ograniczają użyteczność systemu monitorowania i oceny w projektach EQUAL. Najważniejsze z nich to:

- Pasywne podejście wykonawców projektów do działań M&E
- Niewielkie doświadczenie części ewaluatorów PRR
- Brak odpowiedniej koordynacja działań ewaluacyjnych na poziomie projektu
- Brak systemowego podejście do działań związanych z monitorowaniem i oceną projektów
- Brak spójności systemu M&E z celami projektu, wynikająca z nieprecyzyjnych zapisów strategii PRR
- Niewłaściwe ukierunkowanie działań ewaluacyjnych (na proces zamiast na produkt)

## Rekomendacje

Wraz z upływem czasu i postępami w realizacji prac projektowych partnerstwa powinny skoncentrować się na tych narzędziach ewaluacyjnych, które dają szansę na ocenę skuteczności i efektywności kosztowej przygotowywanych rozwiązań (np. opóźnione badanie ankietowe, porównawcza analiza kosztów i korzyści, panel ekspertów).

Bardzo użyteczne byłoby wypracowanie i dobrowolne przyjęcie przez wszystkie PRR minimalnych standardów w zakresie prowadzenia badań metodą KOS. Ewentualny standard mógłby np. uwzględniać: (a) stosowanie jednego typu, podobnie zdefiniowanej skali np. 5-cio stopniowej, porządkowej, symetrycznej skali ocen; (b) zasady organizacji i prowadzenia badań; (c) uzgodnienie wspólnej formuły pytania o ogólną ocenę szkoleń.

Badanie z użyciem kwestionariusza powinno być częścią szerszego systemu monitorowania postępów projektu. W tym celu, wskaźniki opierające się na kwestionariuszu powinny zostać wprowadzone do systemu M&E. Ewaluator PRR powinien regularnie wykonywać przekrojową analizę badania KOS i przedstawiać odpowiednie raporty Koordynatorowi i Grupie Sterującej PRR

Kluczowi członkowie Zespołu Projektowego i GS powinni w większym stopniu zaangażować się w planowanie i realizację funkcji M&E (ewaluacja partycypacyjna). Efektem tego procesu powinno być uzgodnienie i precyzyjne zdefiniowanie struktury celów projektu i odpowiadających im wskaźników.

Ewaluatorzy PRR powinni przygotować plany działań monitoringowych, które łączyłyby cele projektów ze wskaźnikami i odpowiednimi źródłami danych. Dane powinny być gromadzone i analizowane w systematyczny sposób w kontekście celów projektu.

## 2 Analiza podejścia partnerstw EQUAL do polityki równości płci

### 2.1 Metodologia

Podejście partnerstw do polityki równości płci oceniane jest w niniejszym raporcie przy zastosowaniu kilku narzędzi:

- Analiza przypadków metodą wywiadów pogłębionych
- Wywiady z trenerami gender mainstreaming pracującymi z partnerstwami
- Obserwacja uczestnicząca szkoleń partnerstw z dziedziny gender mainstreaming
- Analiza dokumentów
- Wywiad z członkinią Komitetu Monitorującego IW EQUAL
- Indeks gender mainstreaming („GM-Index”)

Poniżej bardziej szczegółowo omawiamy ostatnie z tych narzędzi – specjalnie opracowany ma potrzeby niniejszej ewaluacji „GM-Index”. Nazwa naszej metody nawiązuje do produktu Partnerstwa G0387 „Gender Index”, który posłużył nam jako ogólna inspiracja i źródło wielu szczegółowych rozwiązań.

#### Założenia:

Celem opracowania GM-Index była chęć pozyskania narzędzia, które pozwala na relatywnie łatwą ocenę większej grupy zróżnicowanych projektów pod kątem podstawowych charakterystyk związanych z polityką równości płci. W porównaniu ze swym pierwowzorem – „Gender Index” w projekcie G0387 – nasze narzędzie różni się kilkoma ważnymi cechami:

- Po pierwsze GM-Index służy do oceny projektów, a nie instytucji. Oczywiście, organizacje zaangażowane w realizację projektu zostały uwzględnione w konstrukcji wskaźnika, jednak ich wewnętrzne rozwiązania organizacyjno-zarządcze są jedynie jednym z kilku elementów branych pod uwagę przy obliczaniu wartości wskaźnika. Innymi słowy, dopuszczamy sytuację, w której podmiot nie prowadzący wewnętrznie aktywnej polityki GM może brać udział w projekcie, który otrzyma dobrą notę za stosowanie zasad równości płci. Oczywiście możliwa jest także sytuacja odwrotna.
- Po drugie, GM-Index jest z założenia narzędziem prostym i łatwo zrozumiałym dla jego użytkowników. Uznaliśmy, że duża wartość instrumentu wiązać się będzie z możliwością zastosowania go w formule samooceny, bez konieczności korzystania ze skomplikowanych funkcji matematycznych czy statystycznych, lub pomocy zewnętrznych ekspertów. Przyjęliśmy, zatem rozwiązanie, które opiera się na technice listy kontrolnej: końcowa ocena projektu zależy od tego, jaki procent założonych kryteriów jest w jego wypadku spełnionych.
- Konsekwencją uproszczenia metody jest pewne ograniczenie precyzji i wiarygodności uzyskiwanej oceny. Dla przykładu, oryginalny Gender Index zakłada ankietowanie próby, lub wszystkich, pracowników badanej instytucji. Wielką zaletą takiego podejścia jest możliwość zweryfikowania informacji przedstawionych przez pracodawcę i uwzględnienia opinii pracowników. Niestety wiąże się z tym duży koszt – przeprowadzenie badania ankietowego pracowników wymaga znacznych nakładów czasowych i finansowych. Uznaliśmy, że w obecnej fazie istotną funkcją stosowania tego typu narzędzia diagnostycznego jest efekt edukacyjny i promocja zagadnień z zakresu polityki równości płci. Patrząc z tej perspektywy uproszczenie metody i znaczące ograniczenie kosztów jej stosowania istotnie zwiększa szanse na jej szersze upowszechnienie.

Oczywiście, lista kontrolna jest narzędziem, które „łatwo oszukać”, odgadując oczekiwane, „punktowane” odpowiedzi. Zakładamy jednak, że celem stosowania narzędzia nie jest prowadzenie formalnego audytu, lecz, przede wszystkim, zwrócenie uwagi wykonawców projektów na szereg elementów, które są istotne z punktu widzenia polityki równości płci (konstruktywnie rozumiana ewaluacja). Przyjmujemy zatem, że podmioty uczestniczące w procesie oceny poszukują w pierwszej kolejności użytecznej informacji zarządczej (co zrobić, aby było lepiej) i dobrze rozumieją, że jakość i użyteczność otrzymanej informacji zwrotnej zależy od jakości danych wprowadzonych do modelu.

Narzędzie GM-Index zostało opracowane w dwóch wersjach: pełnej i uproszczonej

- Wersja pełna opiera się na 16 wskaźnikach. Każdy wskaźnik oceniany jest w skali 1-5, co w sytuacji optymalnej daje możliwość uzyskania 80 pkt.
- Wersja uproszczona ogranicza się do 10 wskaźników, za które oceniany projekt może otrzymać maksymalnie 50 pkt. 6 wskaźników wyłączonych z wersji uproszczonej (np. relacje wynagrodzeń mężczyzn i kobiet, analiza sposobu prezentacji zagadnień GM w diagnostycznej części strategii lub sprawozdaniach okresowych) wiąże się z informacjami, których zestawienie wymaga od respondenta dodatkowego sprawdzenia wybranych dokumentów i danych.

Ze względu na bardzo obszerny podstawowy kwestionariusz badania ankietowego w ewaluacji bieżącej PIW EQUAL (pytania dotyczące zasady równości płci zostały dodane do tego kwestionariusza), zdecydowaliśmy się nie obciążać naszych respondentów dodatkowym zadaniem zebrania szczegółowych danych na temat polityki równości płci. W ankiecie zastosowaliśmy, zatem uproszczoną wersję indeksu. Jednocześnie, ewaluatorzy prowadzący pogłębione badania metodą case study byli zachęceni do testowego zastosowania również wybranych elementów z wersji rozszerzonej. W efekcie, w zaprezentowanym niżej raporcie znajdziecie Państwo wyniki badania wszystkich projektów uproszczoną metodą GM-Index, uzupełnione o wnioski z analiz jakościowych prowadzonych w ramach studiów przypadków.

### Konstrukcja wskaźnika

Koncepcja wskaźnika GM-Index opiera się na założeniu, że prawidłowo realizowana polityka równości płci w projekcie, powinna wyrażać się w trzech równoległych wymiarach:

- merytorycznym
- zarządczym
- instytucjonalnym

Dwa pierwsze wymiary dotyczą samego projektu, trzeci – jego wykonawców. Przyjęliśmy zatem, że optymalna ocena podejścia do GM w projekcie wymaga jednoczesnego spełnienia następujących warunków:

- 1) Realizowane przedsięwzięcie, w sensie merytorycznym, wnosi wkład w ograniczanie dyskryminacji ze względu na płeć.

Projekt zostanie oceniony pozytywnie w aspekcie merytorycznym, jeżeli jego realizacja przyczynia się do poprawy sytuacji grupy (mężczyzn lub kobiet), która w obszarze objętym interwencją znajduje się w gorszej sytuacji. Jeżeli interwencja dotyczy sektora, w którym nie odnotowano zjawisk wskazujących na dyskryminację mężczyzn / kobiet lub jeżeli wykonawca z założenia traktuje problematykę równości płci jako cel o charakterze horyzontalnym (a nie jako główny cel projektu), warunkiem dobrej oceny jest zapewnienie równego oddziaływania projektu na obie grupy – zarówno mężczyzn jak i kobiety.

2) Sposób realizacji przedsięwzięcia jest zgodny z zasadami równości płci

Warunkiem pozytywnej oceny w wymiarze zarządczym jest stworzenie takiego mechanizmu wdrażania projektu, który gwarantuje równe prawa i równe uczestnictwo mężczyzn i kobiet w jego realizacji. W tym sensie, od „idealnego” projektu oczekivalibyśmy, że nie tylko sprzyja równości obu płci w sektorze objętym interwencją, ale sam jest przykładem skutecznego stosowania promowanych zasad równości płci.

3) Instytucje wykonujące projekt same prowadzą aktywną politykę równości płci

Warunkiem dobrej oceny projektu w wymiarze instytucjonalnym jest udowodnienie, że podmioty zaangażowane w jego realizację wdrożyły podstawowe zasady GM i aktywnie realizują politykę równości płci względem swoich pracowników.

### Kryteria oceny

Ocena podejścia do zasad GM w wymiarze merytorycznym polega na ocenie 6 kryteriów (w wersji uproszczonej - 4):

- 1) Udział mężczyzn i kobiet (M i K) w grupie beneficjentów projektu
- 2) Zakres ułatwień dla beneficjentów, sprawujących opiekę nad osobami zależnymi
- 3) Oczekiwany wpływ projektu na sytuację M i K w obszarze objętym interwencją
- 4) Zgodność planowanych rezultatów z celami w zakresie GM

*Wersja rozszerzona:*

- 5) Podejście do zagadnień GM w diagnostycznej części strategii projektu (analiza problemu)
- 6) Zakres działań promujących politykę równości płci w grupie beneficjentów

Ocena podejścia do zasad GM w wymiarze zarządczym polega na ocenie 5 kryteriów (w wersji uproszczonej - 2):

- 1) Struktura M i K w Grupie Sterującej
- 2) Struktura M i K w Zespole Projektowym

*Wersja rozszerzona:*

- 3) Relacje wynagrodzeń K i M w Zespole Projektowym
- 4) Sposób uwzględnienia problematyki GM w budżecie projektu
- 5) Sposób prezentacji postępów względem celów GM w sprawozdaniach okresowych

Ocena podejścia do zasad GM w wymiarze instytucjonalnym polega na ocenie 5 kryteriów (w wersji uproszczonej - 4):

- 1) Zakres sformalizowania odpowiedzialności za GM w organizacji
- 2) Struktura M i K wśród pracowników instytucji (średnia ze średnich w grupach dyrektorów, kierowników i pracowników)
- 3) Udział M i K w grupie pracowników, którzy w ostatnim roku korzystali ze szkoleń
- 4) Zakres ułatwień dla pracowników, sprawujących opiekę nad osobami zależnymi

*Wersja rozszerzona:*

- 5) Sposób uwzględnienia polityki GM w procedurach i regulacjach wewnętrznych organizacji

## **2.2 Wyniki badań ilościowych**

Zgodnie z tym, o czym pisaliśmy powyżej każdy z projektów objętych badaniem otrzymał zbiorczą ocenę GM Index obliczaną na podstawie oceny w trzech obszarach, które oddzielnie omówione zostaną poniżej.

Średnia ocena projektów pod kątem polityki równości płci wynosi 23,1 przy maksymalnej ocenie 50.

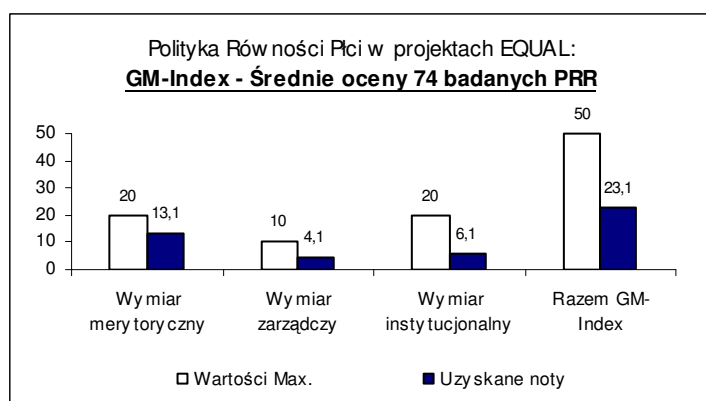


Diagram 11

Bardzo trudno jest interpretować bezwzględne wartości tych wskaźników, aby np. wskazać, czy jest to wynik dobry, czy niezadowolający (intuicyjnie wydawać by się mogło, że nie osiągnięcie nawet połowy maksymalnej liczby punktów jest niepokojące). Należy jednak pamiętać, że maksymalna ocena GM-Index odzwierciedlałaby sytuację idealną, a nie „dobrą”. Konstrukcja indeksu pozwala raczej na wykorzystywanie go do porównań w czasie (jak zmieniają się średnie wskazania dla grupy projektów), czy do porównań między grupami projektów.

Indeks nie powinien też być wykorzystywany jako jedyna i ostateczna informacja o podejściu do GM w pojedynczym projekcie. Ocena wynikająca z indeksu jest raczej początkiem analizy, w której należy uwzględnić jego specyfikę i uwarunkowania.

Temat polityki równości płci to zagadnienie stosunkowo nowe w Polsce i oceniane tu projekty są właściwie na początku tworzenia swoich zdolności w tym obszarze. Wydaje się, że stosunkowo niską ocenę partnerstw należy interpretować jako miarę tego, co udało się osiągnąć w tym obszarze od początku trwania projektów, a wartości maksymalne traktować jako pewien ideał, do którego należy z pewnością dążyć, ale w dłuższym terminie. Gdyby przeprowadzić to badanie w momencie powstawania partnerstw, to wskazania indeksu byłyby z pewnością znacznie niższe.

W realizacji polityki równości płci znacznie ważniejsze niż taka, czy inna punktacja, jest umiejętne podejście do tematu i wrażliwość na te zagadnienia. Warto o tym pamiętać, zwłaszcza ze względu na liczne ograniczenia i niedoskonałości indeksu, wynikające choćby z jego prostoty. Jak już wyżej była mowa, uznaliśmy, że w obecnej fazie rozwoju projektów istotną funkcją stosowania takiej punktacji będzie jego wyrazistość, a co za tym idzie efekt edukacyjny i upowszechnienie zagadnień z zakresu polityki równości płci.

Przy średniej na poziomie 23,1 mediana jest nieco niższa – 21,8, co wskazuje, że relatywnie mniejsza liczba projektów uzyskuje dobre wyniki, a więcej projektów ma wyniki słabsze. Wśród wszystkich badanych partnerstw maksymalna ocena sięgnęła 33,8 pkt, a minimalna 10,7 pkt. Odchylenie standardowe w próbie sięga 5,9. Ocena 25 projektów (na 74 ankietowane) nie przekroczyła 20 pkt.

Poniżej omawiamy średnie wyniki GM Index dla projektów podzielonych wg kilku klasyfikacji, przede wszystkim wg według obszarów tematycznych i według typu lidera. Jeśli chodzi o średnią ocen w poszczególnych obszarach tematycznych, to nie powinien dziwić fakt, że najlepiej wypadają projekty z obszaru G (średnia 26,4 pkt [max. 50]), dla pozostałych obszarów wskaźnik GM-Index wynosi odpowiednio 23,6 w obszarze D, 22,6 w obszarze A i 22,2 w obszarze F.

Projekty z obszaru G mają wyraźnie lepsze wskazania, jeśli oceniać je w wymiarze merytorycznym – 15,8 pkt [max. 20 pkt]. W tym wymiarze projekty z innych obszarów wypadają wyraźnie gorzej – średnia 13,5 dla projektów w obszarze D, 12,9 w obszarze F i 12,2 w obszarze A. Projekty z obszaru G tracą prowadzenie, jeśli spojrzeć na nie pod względem zarządczym i instytucjonalnym. W wymiarze zarządczym najwyższe średni wskaźnik otrzymały projekty z obszaru D – 4,8 pkt [max. 10 pkt] a projekty z obszaru G są na miejscu drugim ze średnim wskazaniem 4,3. W wymiarze instytucjonalnym najlepiej wypadają projekty z obszaru A, ze średnim wynikiem 6,7 pkt [max. 20 pkt]. Projekty z obszaru G pozostają na drugim miejscu ze średnią 6,3.

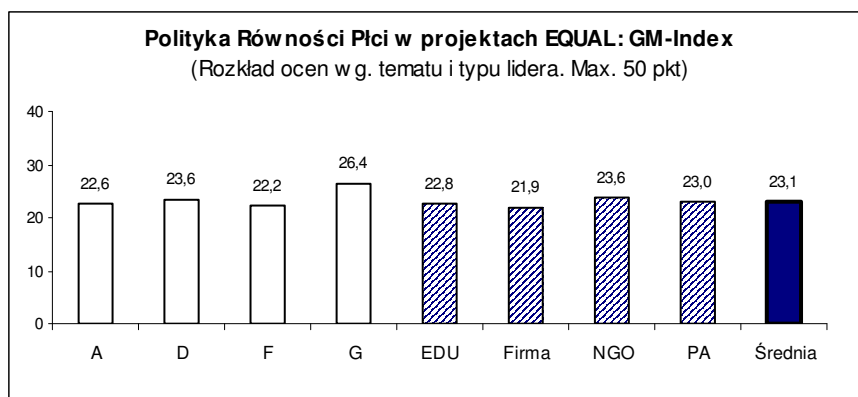


Diagram 12

Inne potencjalnie ciekawe ujęcie klasyfikuje projekty według typu lidera PRR. Najlepiej pod kątem GM Index wypadają projekty, w których w funkcji lidera są organizacje pozarządowe 23,6 [max. 50 pkt], podobna sytuacja jest w wymiarze merytorycznym 13,8 [max. 20], choć różnice między poszczególnymi grupami partnerstw nie są duże.

Średnia ocena projektów w wymiarze merytorycznym sięga 13,1 pkt (maksymalna wartość to 20 pkt). Jeśli przyjrzymy się poszczególnym składnikom oceny merytorycznej, to okazuje się, że najlepiej wypadają partnerstwa pod kątem kryterium „Wpływ na sytuację mężczyzn i kobiet”. Oznaczałoby to, że w fazie programowania towarzyszyła projektodawcom pewna refleksja na temat potencjalnego wpływu działań projektowych na sytuację kobiet i mężczyzn.

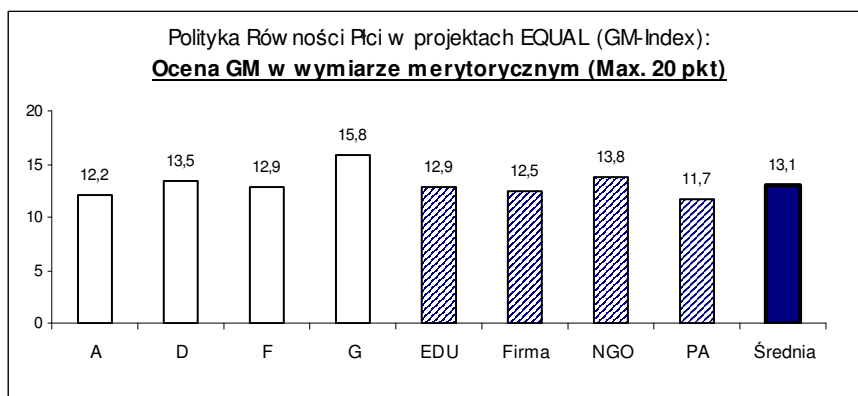


Diagram 13

Pewnym wyjaśnieniem tej sytuacji jest formalny wymóg uwzględnienia aktywnych działań na rzecz zasady równości płci zawarty we wniosku do Działania 2. Partnerstwa były więc niejako zmuszone do ustosunkowania się do kwestii równości płci. Z oczywistych względów poszczególne partnerstwa zrobiły to różnie.

Można tu zaobserwować prawidłowość polegającą na tym, że zagadnienia równości płci zostały potraktowane rzetelniej i bardziej wyczerpująco w tych partnerstwach, gdzie na poziomie tworzenia projektu była zaangażowana organizacja lub instytucja zajmująca się problematyką równości płci. Charakterystyczny jest natomiast brak spójności pomiędzy zapisami we wniosku, strategią (a w niej analizą sytuacji beneficjentów ostatecznych) i działaniami projektowymi. Niestety, nawet zaangażowanie organizacji kobiecej nie gwarantuje, że problematyka równościowa znajduje odpowiednie przełożenie w strategii, analizie beneficjentów czy działaniach projektowych.

Jeśli chodzi o wymiar zarządczy to średni wskaźnik GM-Index dla wszystkich badanych partnerstw wynosi średnio 4,1 (przy maksymalnej wartości 10 pkt).

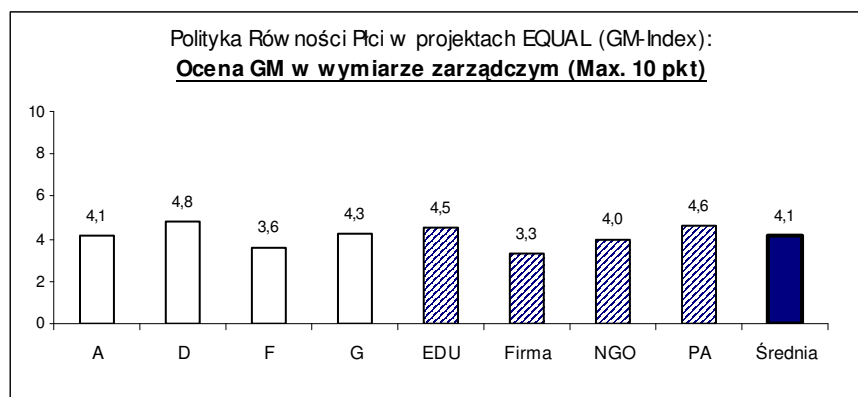


Diagram 14

Analiza tego wymiaru wskazuje, że w obu szczegółowych wskaźnikach partnerstwa średnio otrzymują notę zbliżoną do 2 pkt, co nie stanowi 50% maksymalnej wartości (struktura kobiet i mężczyzn w Grupie Sterującej - 2,17 pkt na 5; struktura Zespołu Projektowego 1,97 pkt na 5).

Wynik ten jest dość zaskakujący.

Zdecydowana większość partnerstw wpisywała do strategii „równy udział kobiet i mężczyzn wśród wykonawców projektu”, jako jeden z głównych celów horyzontalnych, związanych z polityką równości płci. Tymczasem, w co piątym projekcie jedna z grup ma co najmniej 80% udział w Grupie Sterującej. Jeszcze gorzej wyglądają te proporcje w Zespołach Projektowych. W tym przypadku liczba projektów o znacznej dominacji jednej z płci jest podobna (23%). O ile jednak brak zrównoważonej struktury Grup Sterujących wyrównuje się przynajmniej na poziomie całego programu (11% PRR z dominującym udziałem kobiet i 10% PRR z dominującym udziałem mężczyzn), o tyle Zespoły Projektowe są wyraźnie sfeminizowane również w skali całego programu – na 23% PRR o dominującym udziale jednej z płci w Zespole Projektowym, aż 19% to PRR, gdzie kobiety stanowią ponad 80% wszystkich pracowników (przewaga kobiet dotyczy zarówno grupy kierowników – średni udział kobiet 60%, jak też pracowników administracyjnych – 82%).

Nie potrafimy wyjaśnić tej sytuacji inaczej niż jako wysoce formalistyczne i utylitarne podejście do zapisów strategii, w jej części dotyczącej GM (typu: „wpisywaliśmy, bo kazali”).

O tym, że projektodawcy nie czuli się specjalnie związani z zadeklarowanymi na etapie aplikacji do Dz. 2 zapisami świadczą również wyniki analizy case'ów. W kilku przypadkach odnotowaliśmy niespójność między odpowiedziami udzielonymi w ankiecie: „Projekt nie ma wpływu na równość płci” lub „Projekt nie formułuje celów w tym zakresie”, a zawartością strategii, gdzie cele takie były zapisane. Innymi słowy, wypełniający ankietę koordynator nie pamiętał nawet, że w strategii projektu wyznaczył tu sobie jakieś cele.

W wymiarze zarządczym na plus wyróżniają się projekty administrowane przez podmioty administracji publicznej i instytucje edukacyjne – odpowiednio 4,6 pkt. i 4,5 pkt, oraz partnerstwa z tematu D – 4,8 pkt [max. 10 pkt]. Zdecydowanie gorzej prezentują się pod tym względem projekty zarządzane przez firmy – tylko 3,3 pkt oraz partnerstwa z tematu F – 3,6 pkt. Na przykład w przypadku firm, na 8 ankietowanych projektów w 7 udział kobiet wśród pracowników administracyjnych jest większy niż 80%.

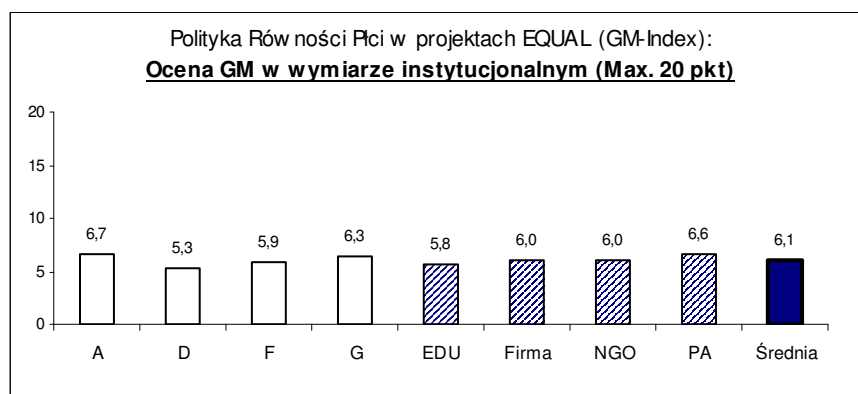


Diagram 15

W wymiarze instytucjonalnym średnia ocena projektów wynosi zaledwie 6,1 pkt (wartość maksymalna to 20 pkt). Najlepiej wypadają projekty administrowane przez podmioty administracji publicznej (6,6 pkt), ale różnice między poszczególnymi typami partnerstw (klasyfikowanych wg formy prawnej lidera) są minimalne.

Na tak niską ocenę tego wymiaru wpłynął przede wszystkim brak instytucjonalnych rozwiązań związanych z polityką równości płci (średnio 0,9 pkt na 5 możliwych). W zaledwie 13 z 74 badanych projektów (18%) utworzono grupę zadaniową ds. GM lub wyznaczono osobę odpowiedzialną za politykę równości płci. W kolejnych 19 projektach (26%) zadeklarowano, że odpowiednie zapisy znalazły się w zakresie obowiązków Koordynatora Projektu. 4 partnerstwa przedstawiły tutaj inne rozwiązania, które można uznać za alternatywę dla „punktowanych wariantów” (np. „przyjęcie strategii równości płci” lub „odpowiedzialność trenera, który przebywa na stałe z b.o.”).

Również wskaźnik opisujący średnią liczbę udogodnień dla pracowników, którzy muszą łączyć obowiązki zawodowe z rodzinnymi, wypadł bardzo słabo (1,5 pkt na 5 możliwych). Warto zauważyć, że instytucje realizujące projekty EQUAL są pod tym względem znacznie bardziej otwarte na beneficjentów ostatecznych (wartość odpowiedniego wskaźnika na poziomie 2,6 pkt) niż na własnych pracowników. Na podstawie posiadanych danych trudno orzec, czy jest to związane jedynie z kosztami (za ułatwienia dla własnych pracowników nikt firmie nie zapłaci), czy też świadczyć może również o pewnym koniunkturalizmie (wprowadzanie udogodnień dla beneficjentów z przyczyn formalnych, a nie dlatego, że kierownictwa organizacji rzeczywiście wierzy w ich sensowność).

Bardzo ciekawy efekt obserwujemy na wskaźniku „struktura pracowników” (uwzględnialiśmy tutaj udział mężczyzn i kobiet wśród pracowników instytucji partnerskich). Osiągnął on lepszą wartość niż odpowiedni wskaźnik liczony dla zespołów projektowych EQUAL. Oznaczałoby to, że w swojej normalnej, nie związanej z programem, działalności podmioty te mają bardziej zrównoważony udział mężczyzn i kobiet, niż w projektach, których celem jest zwalczanie nierówności na rynku pracy.

Podsumowaniem, przeprowadzonej wyżej, analizy wskaźnikowej z użyciem narzędzia GM-Index jest diagram 16.

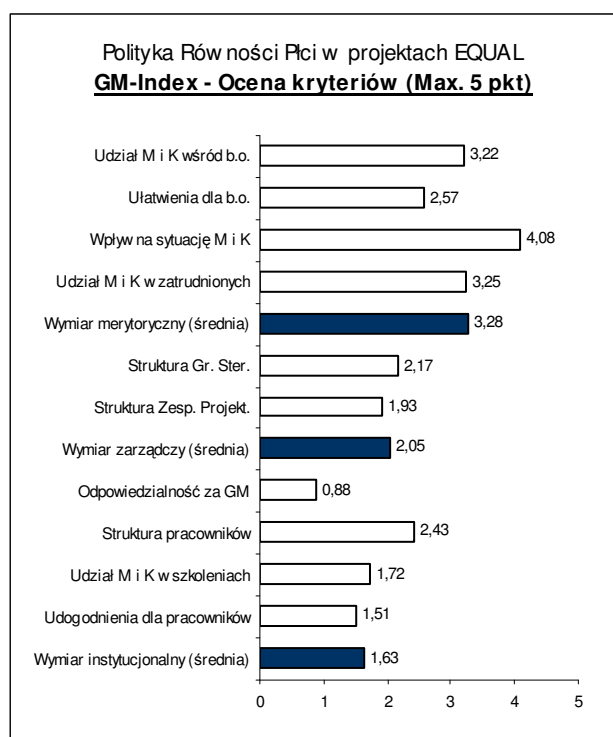


Diagram 16

Przedstawiliśmy tutaj średnie wartości indeksu dla wszystkich badanych kryteriów oraz wynikające stąd oceny cząstkowe w trzech analizowanych wymiarach.

Widoczne jest przede wszystkim duże zróżnicowanie ocen. Badane partnerstwa prezentują się zdecydowanie lepiej pod względem merytorycznej zawartości projektów i ich potencjalnego wpływu na sytuację mężczyzn i kobiet na rynku pracy.

Daleka od oczekiwań jest wartość wskaźników opisujących strukturę zespołów projektowych.

Najgorzej wygląda poziom realizacji zasad GM w samych instytucjach, które są wykonawcami projektów EQUAL.

Wyniki te można by streścić stwierdzeniem:

„Dość typowe polskie instytucje (zapewne jednak bardziej wrażliwe na problematykę GM niż średnia krajowa) realizują dość ambitne pod względem zagadnień równości płci projekty, przy czym praktyka ich działania nie do końca zgodna jest z celami, które sobie w tym zakresie postawiły”.

Choć kwestie skalowania poszczególnych kryteriów wymagają zapewne dalszej pracy, ocena uzyskana za pośrednictwem indeksu generalnie zgodna jest z odczuciami zespołu ewaluatorów, którzy analizowali również inne zagadnienia o charakterze jakościowym.

Należy jednak pamiętać, że oceny te nie zawsze trafnie odzwierciedlają rzeczywiste zaangażowanie i sukcesy partnerstw w badanym obszarze. Przykładowo, wnioski z case studies pokazują, że nie ma wyraźnej korelacji pomiędzy sformalizowaniem odpowiedzialności za zasadę gender mainstreaming w zespole a stopniem jej faktycznego wdrożenia. Przykładem może być tu projekt F0016, w którym ze względu na specyfikę grupy docelowej wśród beneficjentów jest mało kobiet (18 z 70). Partnerstwo podjęło próbę rekrutacji większej ilości kobiet m.in. tworząc stanowisko osoby do spraw gender mainstreaming, ale rozwiązanie to nie przyniosło pożądaných efektów. Przykład ten wskazuje na ograniczenia narzędzia Indeks GM sugerując bardzo ostrożną interpretację wyników w przypadku oceny poszczególnych partnerstw. Tak jak wspominaliśmy powyżej, narzędzie to sprawdza się raczej przy ocenie porównawczej grup partnerstw, czy zmian sytuacji wszystkich partnerstwa w czasie.

## 2.3 Wyniki badań jakościowych

### Wnioski z badania partnerstw metodą case studies

Poniżej omówione są wybrane problemy wynikające z badania 20 projektów metodą wywiadu pogłębionego. Badanie miało na celu zdobycie informacji wyjaśniających wyniki badania ankietowego. Potwierdziło w pewnym sensie wnioski z badania pilotażowego przeprowadzonego na jesieni 2006 (zobacz: CASE i KDU, Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego "Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL Dla Polski 2004-2006", 1 Raport Roczny, Warszawa 2006). Zarówno koordynatorzy projektów, jak i partnerzy w przeważającej części rozumieją, na czym polega zasada równości płci i są w stanie przytoczyć poprawną definicję lub w miarę poprawnie wytłumaczyć sens zasady. Nie oznacza to jednak, że umieją ją wdrażać w życie w projekcie. Charakterystyczne jednak jest poczucie, że zasada równości płci jest w ich projektach realizowana w dobrym stopniu. Sens wypowiedzi wielu koordynatorów można streścić: „My nikogo nie dyskryminujemy”. Wśród 20 projektów objętych badaniem najwyżej zanotowana ocena GM Index wynosiła 30 punktów (przy maksymalnej ilości 50), a najniższa to 14 punktów.

O ile większość partnerstw rozumie i akceptuje konieczność zasady gender mainstreaming i deklaruje gotowość jej wdrażania, o tyle projekty skierowane do niepełnosprawnych zdecydowanie w mniejszym stopniu są skłonne tę zasadę realizować. Zespoły projektowe zarówno podczas wywiadów pogłębionych jak i w czasie szkoleń podkreślają, że zasada równości płci znajduje niewielkie zastosowanie w odniesieniu do osób niepełnosprawnych, którzy i tak są dyskryminowani z racji swojej niepełnosprawności. Kwestie dyskryminacji ze względu na płeć są często odbierane w partnerstwach jako wtórne i zbyt teoretyczne. Jednocześnie respondenci potwierdzają, że z danych statystycznych wynika wyraźnie, że kobiety niepełnosprawne mają jeszcze mniejsze szanse znalezienia zatrudnienia niż niepełnosprawni mężczyźni. Takie postrzeganie problemu może być interpretowane słabym uwewnętrznieniem zasady i narzędzi GM pomimo ogólnego rozumienia jej sensu. Niekiedy, mimo dobrych chęci, może to prowadzić do niezamierzonego utwierdzenia istniejących stereotypów, o czym świadczyć może wypowiedź jednego z koordynatorów: „Sytuacja danej osoby wynika raczej z indywidualnych predyspozycji niż uwarunkowań płciowych. Wśród lingwistów przeważają kobiety. Wśród informatyków - mężczyźni. Tak po prostu jest i my to szanujemy i uwzględniamy w naszym projekcie”.

Wydaje się, że w porównaniu z badaniem pilotażowym przeprowadzonym jesienią 2006, w obecnym badaniu daje się zaobserwować ogólny wzrost świadomości odnośnie zagadnień związanych z równością płci oraz coraz bardziej powszechna umiejętność definiowania problemów wynikających z nierówności płci. W pewnej mierze jest to niewątpliwie skutek obowiązkowych szkoleń przeprowadzonych przez KSW, w jakiejś może być wynikiem współpracy ponadnarodowej, a w pewnej wyniku własnych poszukiwań zespołów projektowych.

Przykładem pozytywnych zmian może być modyfikacja nazwy jednego z partnerstw z "Matka – pracownik" na „Rodzic – pracownik” i co za tym idzie dołączenie do grupy beneficjentów ostatecznych ojców starających się o pracę w elastycznych formach zatrudnienia. Innym pozytywnym przykładem, który daje się zaobserwować w trzech badanych partnerstwach jest stworzenie stanowiska ds. gender mainstreaming (nazwy są różne w różnych partnerstwach), którego celem jest szczególnie staranna rekrutacja bardziej dyskryminowanej grupy – ma to między innymi miejsce w partnerstwie F0640.

O ile wydaje się, że zespoły projektowe nieco lepiej radzą sobie z wdrażaniem zasady gender mainstreaming, o tyle w grupach beneficjentów ostatecznych wiedza na temat równości płci wydaje się być niewielka. Taki stan rzeczy zdecydowanie utrudnia docieranie do beneficjentów i odpowiednie dostosowanie oferty. Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie wspomnianego już projektu F0640. Kobiety o profilu beneficjentek (pracownice przemysłu zbrojeniowego w wieku powyżej 50 lat) nie zgłosiły się do udziału w projekcie, ponieważ pracodawca „przyzwyczał” je do tego, że są pomijane przy rekrutacji na szkolenia (panuje przekonanie, że wolniej się uczą i mniej zarabiają). W trakcie rozmów z kobietami okazało się jednak, że nie widzą one nic złego w tej sytuacji i boją się brać udział w projekcie, ponieważ uważają, że sobie nie poradzą z nauką obsługi komputera czy języka obcego. Działania w partnerstwie F0640 mogą być przykładem skutecznego rozwiązania w obszarze równości płci wynikającego z trafnie zidentyfikowanego problemu. Partnerstwo zdecydowało się przygotować specjalny cykl szkoleń dla kobiet budujących pewność siebie i uświadamiających, na czym polega dyskryminacja oraz ze szczególną uwagą podejść do materiałów informacyjnych i ogłoszeń rekrutacyjnych. Dzięki temu udało się osiągnąć 45% udział kobiet w projekcie.

#### Ocena wsparcia dla partnerstw w zakresie realizacji zasady równości płci

Wymóg realizacji zasady równości płci w projektach finansowanych przez Unię Europejską jest sprawą powszechnie znaną w partnerstwach. Jak pokazało badanie pilotażowe przeprowadzone przy okazji prac nad 1 Raportem Rocznym większość partnerstw dostrzega potrzebę realizacji zasady gender mainstreaming w projektach. Zdarza się jednak, że pomimo względnie dobrego rozumienia polityki równości płci brakuje wiedzy na temat konkretnych narzędzi umożliwiających stosowanie tej zasady. Przy okazji badania pilotażowego partnerstwa wyraźnie deklarowały, że w celu lepszej realizacji zasady gender mainstreaming w projektach konieczne jest udzielenie im merytorycznego wsparcia.

Wsparcie w postaci obowiązkowych szkoleń z zakresu gender mainstreaming zapewniło KSW. Przeszkolona została 40 osobowa grupa trenerów i trenerek. Wywiady przeprowadzone przy przygotowywaniu niniejszego raportu wykazały, że większość partnerstw uważa szkolenia za ciekawe i bardzo przydatne, chociaż wszyscy uważają, że odbyły się one zbyt późno, żeby ich efekty udało się wdrożyć do projektu. Zarówno rozmowy z trenerami jak i własne obserwacje ewaluatorki potwierdzają, że w szkoleniach rzadko brały udział osoby decyzyjne lub takie, które mają realny wpływ na sposób realizacji działań projektowych. Często był to personel administracyjny, a nierzadko nawet osoby zupełnie niezwiązane z projektami Equal. To oczywiście znacznie osłabia ewentualne oddziaływanie szkoleń. Z drugiej strony trenerzy w sprawozdaniach i rozmowach z ewaluatorką często skarżyli się na to, że właśnie obowiązki związane z projektem nie pozwalały uczestnikom szkolenia odbyć go w całości lub go ukończyć, co dezorganizowało zajęcia i utrudniało pracę w zespołach. Jest to spójne z opinią trzech trenerek i dwóch koordynatorów projektów, którzy są zdania, że w sytuacji, gdy projekty mają duże problemy takie jak np. opóźnienia w realizacji harmonogramu czy niskie wykorzystanie budżetu, to sprawy związane z zasadą równości płci naturalnie schodzą na dalszy plan. Jest to niewątpliwie jeden z możliwych sposobów tłumaczenia generalnie dość lekceważącego podejścia do zasady gender mainstreaming, co w przypadku szkoleń przejawiało się m.in. bardzo małym udziałem osób decyzyjnych w szkoleniach.

Naszym zadaniem nie jest tutaj ocena szkoleń na temat gender mainstreaming, ale raczej próba oszacowania ich wpływu na sposób realizacji zasady gender mainstreaming w projektach. W obecnej chwili jest jeszcze za wcześnie na taką ocenę, ale na podstawie informacji zebranych w czasie wywiadów pogłębionych, w czasie rozmów z trenerami i uczestnikami szkoleń możemy z całą pewnością powiedzieć, że partnerstwa otrzymały wsparcie w postaci konkretnej wiedzy, przykładów dobrych praktyk, narzędzi analizy, co ma szansę zaowocować znaczną poprawą realizacji zasady równości płci, o ile wiedza na tematy GM trafi w partnerstwie na żyzny grunt.

Skuteczne wdrożenie zasady gender mainstreaming to pewien proces, który wiąże się ze stopniowym uświadamianiem stereotypowego postrzegania płci. Trudno oczekiwać, że sytuacja w tym obszarze poprawi się natychmiast. Konieczne jest natomiast staranne monitorowanie wszystkich działań realizowanych w odniesieniu do partnerstw tak, aby przy ich okazji nie marginalizować znaczenia zasady równości płci i nie utwierdzać kulturowych stereotypów. W tym sensie możemy podać tu co najmniej dwa przykłady, które wprawdzie bezpośrednio nie dotyczą polityki równości płci, ale pośrednio mogą mieć pewien (w tym przypadku negatywny) skutek na jej realizację.

Pierwszy przykład dotyczy podręcznika „Zarządzanie projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego” wydanego przez Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. W podręczniku zasada równości płci została umieszczona wprawdzie w części poświęconej zasadom tworzenia projektu, ale w części nazwanej przez autora „Dodatkowe cele sponsora”, co sugeruje potraktowanie tego zagadnienia w raczej kategoriach fanaberii fundatora, a nie zagadnienia, nad którym naprawdę warto się zastanowić już w momencie planowania projektu. W tym samym podręczniku nieco dalej zasada równości płci jest właściwie utożsamiona z zasadą parytetu, co niestety jest raczej nadużyciem niż próbą przybliżenia czytelnikowi sensu gender mainstreaming. Naszym zadaniem nie jest tutaj krytyka podręcznika, który zresztą zbiera również wiele pozytywnych opinii, ale wskazanie na pewne niedociągnięcia, które mogą sugerować pewne, w tym przypadku dość lekceważące i bardzo powierzchowne podejście do problemu.

Traktowanie zasady równości płci jako zagadnienia poniekąd dodatkowego i mniej ważnego wydaje się być także charakterystyczne dla Komitetu Monitorującego IW Equal. W wyniku rozmowy z członkinią Komitetu Monitorującego stwierdziliśmy, że dotychczas na posiedzeniach Komitetu sprawy związane z Gender Mainstreaming pojawiały się sporadycznie – głównie na początku programu, kiedy Komitet oceniał poszczególne projekty. Obecnie monitorowanie projektów pod kątem realizacji zasady równości płci napotyka na szereg trudności. Specyfika prac Komitetu rzadko pozwala na dyskusje merytoryczne nad poszczególnymi aspektami programu Equal. Poza tym program Equal jest uważany za problematyczny na tle innych programów realizowanych z funduszy UE (m.in. kwestia wydatkowania środków) co powoduje, że zagadnienia mniej istotne, jakim w rozumieniu członkini Komitetu jest gender mainstreaming, schodzą na dalszy plan i brakuje czasu nad dyskusję nad nimi. Zasada równości płci pojawia się, więc na razie głównie jako element dyskusji nad projektami z obszaru G, raczej w kontekście ogólnych produktów, które będą materiałem procesu upowszechniania.

## 2.4 Podsumowanie

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2 Raporcie Częstkowym można wysnuć następujące wnioski:

- Średnia ocena projektów EQUAL pod kątem polityki równości płci, z zastosowaniem narzędzia GM Index, wynosi 23,1 przy maksymalnej ocenie 50. Ze względu na brak danych porównawczych, trudno jest jednoznacznie interpretować ten wynik, nie ulega jednak wątpliwości, że w tym obszarze jest jeszcze wiele do zrobienia.

Z drugiej strony, należy dostrzec aktywną, w porównaniu z typowymi programami, postawę Instytucji Zarządzającej EQUAL i KSW. Pomimo problemów w fazie realizacji, wymogi w zakresie stosowania zasady GM były mocno stawiane w fazie aplikacji do programu oraz uzewnętrzniły się w formalnych zapisach w strategiach partnerstw. Na uznanie zasługuje realizacja ambitnego programu szkoleń z GM dla wykonawców projektów, zwłaszcza, że zadanie to wykonano w formule bezpośrednio angażującej partnerstwa.

W tym kontekście, stosunkowo niską ocenę partnerstw należy interpretować jako miarę tego, co udało się osiągnąć w tym obszarze od początku trwania projektów, a wartości maksymalne traktować jako pewien ideał, do którego należy z pewnością dążyć, ale w dłuższym terminie.

- Badane partnerstwa prezentują się zdecydowanie lepiej pod względem merytorycznej zawartości projektów i ich potencjalnego wpływu na sytuację mężczyzn i kobiet na rynku pracy. Daleka od oczekiwań jest wartość wskaźników opisujących strukturę zespołów projektowych. Najgorzej wygląda poziom realizacji zasad GM w samych instytucjach, które są wykonawcami projektów EQUAL.
- Dotychczas to organizacje pozarządowe (głównie kobiece) są źródłem informacji i motorem działań na rzecz zasady równości płci. W projektach z obszaru G organizacje te często są partnerami i stąd lepsze wskazania GM Index w wymiarze merytorycznym. Jednocześnie warto podkreślić, że projekty z obszaru G w znacznej mierze kierują swoje działania do kobiet, co osłabia ich notowania, ponieważ kierowanie działań tylko do kobiet bez oddziaływania na postawy mężczyzn nie przyniesie pożądanego efektów.
- Podmioty administracji publicznej wprawdzie najslabiej wypadają w wymiarze merytorycznym, ale zarówno w wymiarze zarządczym jak i instytucjonalnym są na pierwszym miejscu. Być może świadczy to o pewnym stopniu świadomości co do celów zasady gender mainstreaming, która być może jeszcze nie jest mocno zakorzeniona w sensie rozumienia jej znaczenia i uwarunkowań, ale zaczyna być realizowana w sensie operacyjnym, co może się przejawiać m.in. w dbałości o równomierny udział mężczyzn i kobiet w strukturze pracowników.
- Wsparcie w postaci szkoleń na temat zasady równości płci było niewątpliwie pomocne, ale większość partnerstw uważała, że szkolenia odbyły się zbyt późno, aby można było zastosować nowo zdobytą wiedzę w praktyce. Niestety większość partnerstw nie postrzegała szkoleń jako możliwości zdobycia nowych informacji czy kwalifikacji, które da się zastosować w pracy zawodowej, ale raczej jako kolejny obowiązek, który trzeba „mieć z głowy”. Niewątpliwie jednak, szkolenia przyczyniły się w pewnym stopniu do uwrażliwienia zespołów projektowych na zagadnienia związane z równością płci. Wyraźne efekty być może da się zaobserwować w dłuższej perspektywie czasowej.
- Narzędzie GM Index generalnie sprawdziło się i potwierdziło odczucia ewaluatorów. Należy jednak pamiętać, że wskaźnik GM Index w obecnym kształcie pozwala raczej na wykorzystywanie go do porównań w czasie (jak zmieniają się średnie wskazania dla grupy projektów), czy do porównań między grupami projektów. Indeks nie powinien być wykorzystywany jako jedyna i ostateczna informacja o podejściu do GM w pojedynczym projekcie. Ocena wynikająca z indeksu jest raczej początkiem analizy, w której należy uwzględnić jego specyfikę i uwarunkowania.

## Rekomendacje:

Projekty Equal wkraczają właśnie w ostatnią fazę realizacji. Na tym etapie trudno jest mówić o podejmowaniu działań, które mogłyby znacząco zmienić sposób realizacji zasad GM w programie. Warto jednak zastanowić się, jakie kroki podjąć, aby nie utracić tego, co już udało się osiągnąć w obszarze polityki równości płci. Ostatnie miesiące trwania projektów będą czasem bardzo intensywnym, co, jak wynika z badania, może być wykorzystane jako pretekst do spychania działań i zagadnień związanych z gender mainstreaming na drugi plan.

- Pewną propozycją mogłoby być uwrażliwienie opiekunów projektów w KSW na zagadnienia gender mainstreaming tak, aby temat ten częściej pojawiał się w czasie wzajemnych kontaktów partnerstwa z opiekunem. Nie chodzi tu o formalistyczne podejście, które mogłoby przekształcić zasady GM w kolejną sporną kwestię i pole potencjalnych konfliktów, ale o podtrzymywanie wymiany myśli i dialogu na ten temat.
- Można również oczekiwać, że skoro cele w zakresie polityki równości płci zostały wpisane do strategii większości partnerstw, to sytuacja w tym zakresie powinna być monitorowana i uwzględniana w tekście okresowych sprawozdań (nie tylko wymagane w formularzu rozbić wg płci wskaźników ilościowych, ale również, choćby pobieżna, ich analiza i wnioski). W przeciwnym razie, konieczność rozliczenia w sprawozdaniu końcowym stopnia, w jakim osiągnięto cele horyzontalne może stanowić dla wielu PRR zaskoczenie i duży problem.
- Zapewne cennej wiedzy dostarczyłaby staranna ewaluacja szkoleń z GM wykonanych przez KSW. Ocena powinna objąć zarówno sposób organizacji przedsięwzięcia (bardzo ciekawy) i zagadnienia merytoryczne, jak też skuteczność zastosowanych technik dydaktycznych oraz ocenę jakości pracy trenerów. Dzięki temu doświadczenia zgromadzone w EQUAL mogłyby pozytywnie wpłynąć na efektywność prowadzenia tego typu działań w przyszłości.

Jedną z istotnych kwestii wydaje się na przykład obiektywne podejście do omawiania zagadnień związanych z równością płci. Niektórzy z naszych respondentów zwracali uwagę, że słabszym punktem niektórych szkoleń było zbyt zideologizowane prezentowanej problematyki, spowodowane zbyt radykalną postawą trenerów. Jeśli prowadzący szkolenie nie umiał wytworzyć atmosfery dialogu i tolerancji, uczestnicy kursu niechętnie włączali się do dyskusji, które wymagają rewizji własnego światopoglądu. Oczywiście, takie podejście nie służy kontynuowaniu refleksji nad zasadą równości płci po zakończeniu szkolenia.

Największą wartość wypracowanych w Equal narzędzi, dotyczących polityki równości płci, ma szansę uwidocznić się w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Zwłaszcza doświadczenia w zakresie szkoleń mogą być bardzo przydatne.

- Szkolenia powinny być realizowane w fazie tworzenia projektu lub w początkowym etapie jego wdrażania. Umożliwiłyby to zespołowi projektowemu praktyczne zastosowanie umiejętności i narzędzi zdobytych w trakcie kursu.
- Wydaje się, że nie najlepiej sprawdziła się formuła szkoleń obowiązkowych. Warto, więc może stworzyć stałą ofertę kursów dla zainteresowanych osób, dokładając jednocześnie starań, aby idea równości płci i konieczność stosowania zasady gender mainstreaming docierała do jak najszerszego grona odbiorców.
- Zaczęciem takich działań mógłby być już istniejący internetowy serwis informacyjny <http://www.gm.undp.org.pl/> dysponujący starannie przygotowanym zbiorem dobrych praktyk w obszarze gender mainstreaming.
- Uzupełnieniem serwisu mógłby być punkt konsultacyjny (infolinia), gdzie osoby zainteresowane praktycznym wdrożeniem zasady gender mainstreaming mogłyby uzyskać fachową poradę.